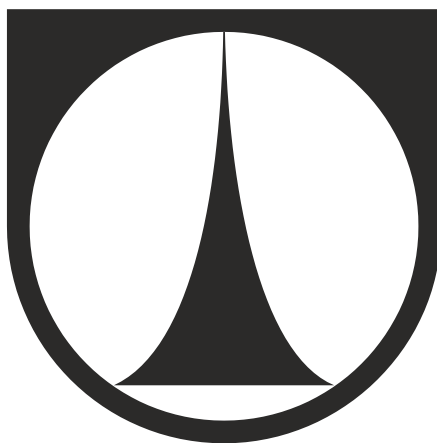


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Bc. Veronika Matějková**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

### **Strategie rozvoje vybraného strojírenského podniku**

**Development strategy selected engineering company**

**DP – PE – KPE 2013**

**Veronika Matějková**

Vedoucí práce: doc.Ing. Petra Rydvalová, Ph.D, katedra podnikové ekonomie  
Konzultant: Miroslav Churáček

Počet stran: 89 Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 10. května 2013

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Veronika Matějková

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Rovněž patří můj dík rodině za podporu při studiu a tvorbu potřebného zázemí. Děkuji svému příteli za jeho velkou trpělivost a podporu.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá tématem strategického rozvoje konkrétního podniku ve strojírenském průmyslu. Práce je rozdělena na dvě části. První část popisuje teorii dané problematiky a druhá část se věnuje strategické analýze konkrétního podniku s ohledem na návrh a vypracování strategie rozvoje. V rámci strategické analýzy je provedena podrobná externí a interní analýza, která je shrnuta v rámci analýzy SWOT a jejího kvantifikovaného vyhodnocení. Externí analýza obsahuje PEST analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil na trhu spojovacího materiálu. Interní analýza je zaměřena na podrobnou finanční analýzu a Porterovu analýzu hodnototvorného řetězce. Na základě získaných dat je zhodnocena stávající strategie firmy, navrhnut postup pro rozšíření a úpravu strategie a provedeno vyhodnocení navrhnutých změn s ohledem na rozvoj společnosti.

## **Klíčová slova**

Strategie, strategický management, strategická analýza, finanční analýza, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Porterova analýza hodnototvorného řetězce.

## **Annotation**

This thesis deals with the strategic development of a concrete company in the engineering industry. The thesis is divided into two parts. The first part describes the theory of the issue and the second part is focused on strategy analysis of the company. Based on obtained data a company development strategy is chosen and recommendations are made. The content of strategy analysis is detailed external and internal analysis, which is summarized in the SWOT analysis. External analysis includes PEST analysis and Porter's five forces model on the market of fasteners. Internal analysis is focused on detailed financial analysis and Porter's value chain analysis. Based on the collected data is evaluated existing corporate strategy, suggested procedure for extension and adaptation strategies, and an evaluation of the proposed changes with regard to the development of company.

## **Key Words**

Strategy, strategic management, strategic analysis, financial analysis, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, Porter's value chain analysis.

## Obsah

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>11</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>12</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>13</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>15</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>17</b>
1.1 STRATEGIE.....	17
<i>1.1.1 Poslání.....</i>	<i>19</i>
<i>1.1.2 Vize .....</i>	<i>20</i>
<i>1.1.3 Cíle .....</i>	<i>21</i>
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....	23
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>24</b>
2.1 EXTERNÍ ANALÝZA .....	25
<i>2.1.1 PEST analýza.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....</i>	<i>27</i>
2.2 INTERNÍ ANALÝZA .....	29
<i>2.2.1 Finanční analýza .....</i>	<i>29</i>
<i>2.2.2 Porterova analýza hodnotového řetězce.....</i>	<i>32</i>
2.3 SWOT ANALÝZA .....	34
<b>3 FORMULACE A TVORBA STRATEGIE ROZVOJE .....</b>	<b>35</b>
<b>4 HODNOCENÍ A VOLBA VARIANTY STRATEGIE .....</b>	<b>37</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VRABEC A VRABEC S. R. O. ....</b>	<b>38</b>
5.1 ZAMĚŘENÍ FIRMY .....	41
<b>6 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>42</b>
6.1 EXTERNÍ ANALÝZA .....	42
<i>6.1.1 PEST analýza.....</i>	<i>42</i>
<i>6.1.2 Trh spojovacího materiálu .....</i>	<i>46</i>
<i>6.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....</i>	<i>47</i>
6.2 INTERNÍ ANALÝZA .....	53
<i>6.2.1 Finanční analýza .....</i>	<i>53</i>
6.4 PORTEROVA ANALÝZA HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE .....	60
<b>7 VYHODNOCENÍ DAT Z PROVEDENÝCH ANALÝZ.....</b>	<b>63</b>
7.1 HODNOCENÍ FAKTORŮ EXTERNÍ ANALÝZY – MATICE EFE .....	63

7.2 HODNOCENÍ INTERNÍCH FAKTORŮ POMOCÍ MATICE IFE .....	66
7.3 SWOT ANALÝZA .....	68
<b>8 NÁVRH A VOLBA STRATEGIE ROZVOJE FIRMY .....</b>	<b>72</b>
8.1 STÁVAJÍCÍ STRATEGIE FIRMY VAV .....	72
8.2 STRATEGIE ŘÍZENÍ RIZIK .....	73
8.2.1 Rozvoj informačních technologií s ohledem na logistiku firmy.....	73
8.2.2 Rozvoj potencionálu obchodních zástupců.....	77
8.2.3 Opatření v oblasti krátkodobých pohledávek .....	81
8.3 SHRNUÍ .....	82
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>86</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1	Formulace cílů
Obrázek 2	Prvky strategického myšlení
Obrázek 3	Podnikatelské prostředí
Obrázek 4	Porterův model pěti konkurenčních sil
Obrázek 5	Hodnototvorný řetězec
Obrázek 6	Certifikace firmy Vrabec a Vrabec s. r. o.
Obrázek 7	Regionální uspořádání
Obrázek 8	Rozložení aktiv
Obrázek 9	Vertikální analýza pasiv
Obrázek 10	Vývoj nákladů
Obrázek 11	Hodnototvorný řetězec VaV
Obrázek 12	Kvantitativní zhodnocení analýzy SWOT

## Seznam tabulek

Tabulka 1	SWOT analýza
Tabulka 2	Horizontální analýza aktiv
Tabulka 3	Horizontální analýza pasiv
Tabulka 4	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát
Tabulka 5	Ukazatelé rentability
Tabulka 6	Ukazatelé likvidity
Tabulka 7	Ukazatelé aktivity
Tabulka 8	Ukazatelé zadluženosti
Tabulka 9	Matice EFE dle PEST
Tabulka 10	Model EFE dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil
Tabulka 11	Zhodnocení interní analýzy matice IFE
Tabulka 12	SWOT analýza VaV
Tabulka 13	Počet objednávek
Tabulka 14	Zhodnocení obchodních zástupců

## Seznam zkratek

A	aktiva
CQS	Certified Qauality Systems
ČLR	Čínská lidová republika
ČR	Česká republika
ČSN	Česká soustava norem
DIN	Deutsche Industrie-Norm
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after Taxes
EBIT	Earning before interst and taxes
EFE	External Forces Evaluation
ES	evropské společenství
EU	evropská unie
GPS	Global Positioning System
HDP	hrubý domácí produkt
IFE	Internal Forces Evaluation
IMDS	International Material Data System
ISO	International Organization for Standardization
JIT	just in time
KZ	krátkodobé závazky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
OA	oběžná aktiva
PPAP	Production Part Approval Process
PPM	Parts per million
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROHS	Restriction of the use of Hazardous Substances
ROS	Return on Sales
T	tax
TWN	Taiwan
VaV	Vrabec a Vrabec
VDA	Verband der Automobilindustrie

VK	vlastní kapitál
WMS	Warehouse Management System

# ÚVOD

Na počátku 21. století nás obklopuje velmi složitá doba, která skýtá pro podnikatele nemalé starosti v podobě kolísajících obrátů, zostření konkurenčních bojů, zpomalení toků financí a mnohé další, vede k tomu, že v tuto dobu je více než kdykoliv jindy nutné být o krok napřed a mít jasně stanovené cíle, kterých by měla společnost v následujících letech dosáhnout. Toto období se vyznačuje výstižně nazvanou „turbolentností“ dle Petera Druckera, proto by každý podnik měl mít přesně stanovené strategie, které mu pomohou do tohoto období vstoupit.

Samozřejmě vypracování kvalitní strategie rozvoje ještě neznámá samo o sobě, že firma bude úspěšná. Sebelepší strategie nemá šanci na úspěch bez zvládnuté implementace pomocí usilovné práce manažerů, kteří umožňují strategii realizovat.

Rychlé změny v okolí podniku kladou nemalé nároky na kvalitní práci manažerů daných firem, kteří pomocí strategického řízení a plánování potřebují vědět jaká dělat strategická rozhodnutí, aby se jim podařilo naplnit cíle, ale zároveň musí být schopni reflektovat situaci na trhu a v okolí společnosti jako jsou například strategická rozhodnutí konkurence třeba o nové cenové politice – slevy, rabaty, bonusové služby atd.

Bylo by krátkozraké myslet si, že není důležité reagovat na dění ve světě jen proto, že daný podnik prodává své služby, zboží či výrobky pouze na domácím trhu. Vše souvisí se vším a není možné jakýkoliv podnik izolovat, ať už se jedná o změnu podnikatelského prostředí vlivem státních rozhodnutí (zvyšování daní, zavedení poplatků atd.) nebo o vliv politických rozhodnutí a ekonomických situací na ostatních, tedy zahraničních trzích. To, jak se daří okolním státům či jaká je kupní síla a nálada obyvatel v sousedních zemích, ve velké míře ovlivňuje podnikání na domácí půdě, ať už je to změnou kurzu, poptávky či nabídky zboží, ale i třeba šířením pesimismu ze zahraničí na domácí trh, které může mít za následek snížení ochoty domácího obyvatelstva k realizaci nákupů atd.

Na základě výše uvedeného textu se autorka diplomové práce rozhodla zpracovat téma: „Strategie rozvoje vybraného strojírenského podniku“

Předmětem diplomové práce je problematika strategie rozvoje vybrané společnosti Vrabec a Vrabec s. r. o. Společnost se zabývá dodávkami spojovacího materiálu po celé České republice v systémech dodávek do 24 hodin, využívá k tomu metodu just in time, konsignační sklady a kanbanové systémy.

Cílem této práce je snaha zformulovat a navrhnout strategii rozvoje firmy Vrabec a Vrabec s ohledem na problematiku efektivnosti práce obchodních zástupců, zlepšení platební morálky zákazníků a zvýšení efektivnosti v logistickém řetězci. Cílem práce není vytvořit kompletně novou strategii firmy, ale navrhnout a zhodnotit přínosy navrhovaných možností rozvoje společnosti.

Základní technikou pro získání představy o pozici firmy a jejích možnostech je provedení analýzy vnitřního a vnějšího okolí firmy, PEST analýzy a finanční analýzy. Na základě těchto kroků budou zhodnoceny potenciální možnosti rozvoje firmy a stanoveny základní myšlenky dalšího rozvoje podniku.

Při zakládání společnosti v roce 1995 byly vize i cíl jednoznačně stanoveny. Záměrem bylo založit firmu, která bude dosahovat trvalého růstu a stálých zisků z prodeje spojovacího materiálu na českém trhu. Od roku 2009 již ale nestačí pouze držet se základní idey podnikání tzn. dosahování zisku. Je zapotřebí stanovit i cestu, jak dosáhnout soustavného zisku v stále se zostřujících podmínkách trhu.

První část diplomové práce je zaměřena na shromáždění teoretických poznatků o tvorbě strategie rozvoje podniku a vymezení základních pojmů. Je zde popsán teoretický postup pro vypracovávání analýz, které budou použity v praktické části práce. Ze základních pojmů jsou vysvětleny pojmy strategie, strategické řízení, vize, cíle, plánování atd.

Část druhá je soustředěna na přiblížení společnosti Vrabec a Vrabec s. r. o., její obecnou charakteristiku, historii a analýzu aktivit. Dále je provedena řada analýz, které pomohou odhalit potencionál rozvoje firmy a jednotlivá úskalí jejího fungování. Na analýzy navazuje jejich zhodnocení a návrh dalšího rozvoje spolu s ekonomickým zhodnocením jednotlivých řešení.

V závěru jsou navrženy možné směry aktualizace podnikatelské strategie.

# 1 Vymezení základních pojmů

K tomu, aby mohla být diskutována podniková strategie rozvoje, je v první řadě nutné specifikovat základní pravidla a pojmy, které se k této problematice váží. Teprve poté je možné přistoupit k formulaci a tvorbě jednotlivých možností rozvoje podniku a následně i k jejich hodnocení.

## 1.1 Strategie

Toto velmi často používané slovo nemá jen jednu přesně danou definici. Můžeme ho chápat z různých úhlů pohledu. Například dle knihy Strategie podniku od autorky Dedouchové (2002) je tradiční definice podnikové strategie chápána jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů, a na druhé straně moderní definice popisuje strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Podle Fotra (2012) je strategie široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů.

Ať už si vybereme definici jakoukoliv, vždy dojdeme k následujícím základním rysům strategie.

- specifikace podnikových cílů;
- stanovení cesty jak k těmto cílům dojít;
- respektování dostupných zdrojů a okolního prostředí.

Strategie každého podniku je vždy jedinečná. Důvodem je, že se jedná o soubor vlastních myšlenek a odráží situaci a schopnosti daného podniku. Měla by se opírat o silné stránky podniku a umět čelit případným hrozbám.

Strategie jako taková není neměnná, jak uvádí Salonger (2007, s.6) „*Because the firm's internal and environmental context changes over time, so too does the efficacy of a given strategy*“. Protože se v čase mění interní i enviromentální prostředí, je jím ovlivňována i samotná strategie.

Úspěšná strategie vyžaduje jednoznačně formulované jednoduché a konzistentní cíle s porozuměním konkurenčnímu prostředí a znalostí daného oboru. Dále je zapotřebí schopnosti zhodnocení zdrojů, jejich potřeby a charakteru. Strategie představuje dlouhodobou cestu za dosažením cílového obrazu podnikání, pro který by měla stanovit rámec z hlediska organizování a realizace potřebné činnosti.

Hlavní funkce strategie:

- soustředění úsilí společnosti daným směrem;
- orientace ve složitých situacích;
- motivační funkce;
- koordinační funkce;
- poznávací funkce ve vztahu k možnostem a budoucnosti firmy;
- formování firemní kultury;
- zlepšení systému řízení;
- splnění stanovených cílů.

Otázkou je také, kdy přistoupit k tvorbě strategie. Z většiny dostupných publikací je možné nabýt přesvědčení, že strategie je nezbytnou součástí každého podnikání. V praxi je možné se setkat i s firmami o velikosti středního podnikání (do 250 zaměstnanců), které svou strategii teprve formují nebo ji začaly formovat po několika letech od svého vzniku. Jedním z příkladů může být i firma Vrabec a Vrabec s. r .o., která měla sice od prvopočátku stanovenou vizi a cíle, ovšem strategie začala vznikat až po pěti letech od jejího vzniku.

Například Preuss (2008) v publikaci Podnikatelské strategie píše o tom, že tvorba strategie má zásadní smysl u subjektů, které splňují alespoň některé základní podmínky, mezi které řadíme především:



1. Alespoň střední velikost firmy do 250 zaměstnanců.
2. Určitou zkušenost firmy, obvykle charakterizovanou vyčerpáním prvotního podnikatelského impulsu vedoucího k jejímu založení.
3. Přípravu založení dceřiné firmy nebo právně oddělené organizační složky velkou korporací.

Jako důvody pro neúspěch strategie při nesplnění těchto základních parametrů uvádí autor malou podnikatelskou historii a zkušenost, nesehranost manažerského týmu, nestabilizovanou podnikovou kulturu, neexistenci výchozí pozice na trhu a další.

Autorka diplomové práce se nedomnívá, že podmínka velikosti firmy do 250 zaměstnanců je jedním z hlavních parametrů pro rozhodnutí, zda se podnikatelskou strategií zabývat či nikoliv. Firma Vrabec a Vrabec s. r. o., která je předmětem této diplomové práce, má 60 zaměstnanců a i přesto považují majitelé firmy pan Lubomír a Milan Vrabec tvorbu a práci se strategií za velmi důležitou.

Součástí strategie by měla být i péče o finanční zdraví společnosti. „*Many of the activities that organizations engage in to create wealth take place with 6 domains: innovation, network, internationalization, organization learning, top management teams and governance, and growth*“. Mezi 6 dominantních činností, které vytvářejí zdravou společnost patří : inovace, navazování vztahů, internacionalizace, organizované vzdělávání, tým top managementu , správa věcí veřejných a růst. (<http://search.proquest.com/saveasdownloadprogress/13D8716F2552834B352/false?accountid=17116>)

### **1.1.1 Poslání**

Poslání by mělo vystihovat to, proč firma na trhu je. To znamená, že vyjadřuje dlouhodobou strategii společnosti v několika málo větách při dodržení základních charakteristik:

- vymezení pole působnosti;
- prezentace firemní politiky a hodnot, které chce firma ctít;
- vztah k vnějšímu prostředí.

Správně formulované poslání může být i možností, jak prezentovat firmu před tzv. Stakeholdery tedy investory, zákazníky i dalšími subjekty v bezprostředním okolí firmy, kteří mohou kapitálově firmě do budoucna pomoci.

Například Kovář (2008, s. 29) chápe poslání podniku takto „*Poslání vymezuje existenci podniku, účel a funkce, které by měl plnit*“

Je ovšem důležité připomenout, že než firma přistoupí k formulaci poslání, je zapotřebí brát ohled na historii organizace, schopnosti a v neposlední řadě prostředí, ve kterém bude společnost podnikat.

Firma Vrabec a Vrabec považuje za své poslání zajišťování dodávek širokého sortimentu spojovacího materiálu, a to při 100 % garanci nabízeného materiálu ve firemním katalogu s dodávkou do 24 hodin a v maximální kvalitě technické, termínové i administrativní.

Například poslání firmy Deichmann Corporate je vyjádřeno pouze mottem "Společnost musí sloužit lidem" ([www.deichmann.com/CZ/cs/corp/nase\\_hodnoty.jsp](http://www.deichmann.com/CZ/cs/corp/nase_hodnoty.jsp)).

Společnost CzechTrade má ve svém poslání „Profesionálními službami přispíváme k růstu exportu českých firem“ (<http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni/poslani-a-strategie/>) .

### **1.1.2 Vize**

Jedná se o pojem často používaný jako synonymum k pojmu poslání, ovšem není tomu zdaleka tak. Poslání dané firmy by mělo vzniknout jako první a teprve z něj se pak odvíjí přesné vymezení vize, na jejímž základě jsou následně vyvozeny strategické cíle, které korespondují s časovou životností vize. V podstatě by se dalo říct, že vize je obecným vyjádřením cíle, ke kterému bude firma v celém období realizace strategie směřovat. Mělo by se jednat o představu žádoucího budoucího cílového stavu s ohledem na vnitřní zdroje, okolí a schopnosti dané firmy splnit stanovenou vizi s očekávaným úspěchem.

Lze také využít některých dalších často uváděných definic (Košťán, 2002, s. 11) :

*„Vize je sjednocujícím prvkem, který je všem členům firmy výzvou a inspirací, oporou i zdrojem pocitu smysluplnosti jejich úsilí.“* nebo *„Vize v podstatě představuje stav firmy, do kterého by ji manažeři rádi v průběhu let dostali.“*

Firma Vrabec a Vrabec s. r. o. na svých webových stránkách uvádí tuto vizi *„Jsme tu pro své zákazníky!“*

### **1.1.3 Cíle**

Jak bylo naznačeno v předchozím odstavci, cíle navazují na již formulované poslání a vizi společnosti a daly by se jednoduše definovat takto (Donelly, 1997, s. 237) :

*„Cíle organizace představují koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání organizace, a které jsou zabezpečovány nepřetržitým vykonáváním různých činností organizace.“*

Dedouchová (2002) upozorňuje na to, že by se definování cílů mělo držet podmínek a principů označovaných jako „SMARTER“ Jedná se o analytickou techniku pro navrhování cílů, přičemž je tento akronym složen ze začátečních písmen sedmi anglických výrazů:

S – specific – specifické, konkrétní cíle

M – measurable – měřitelnost

A – achievable / acceptable – dosažitelnost a přijatelnost

R – realistic/relevant – realističnost a relevantnost cílů vzhledem ke zdrojům

T – time specific/trackable – časově specifické a sledovatelné cíle

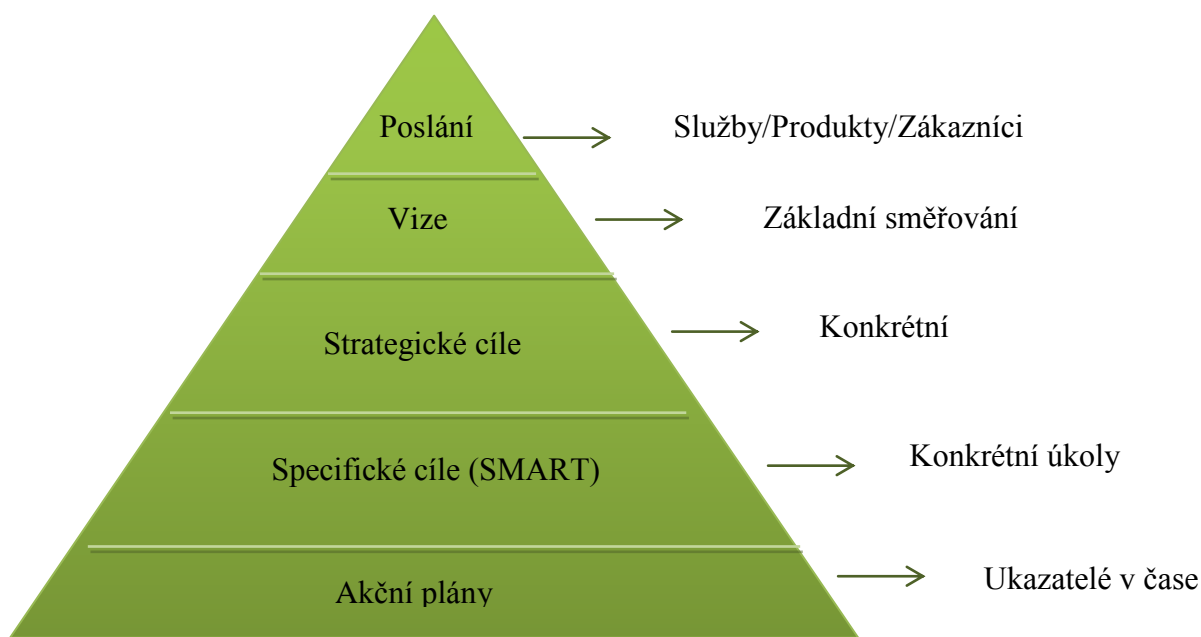
E – ethical – etičnost podnikání

R – resourced – zaměřený na zdroje

Společnost by neměla při formulaci svých cílů zůstat jen u jednoho cíle, například maximalizovat ukazatel ROI. Dedouchová (2002) upozorňuje na nevhodnost tohoto úzkého zaměření, které spočívá v opomenutí dlouhodobého hlediska, ve kterém je nutné zaměřit se na rozvoj, vývoj, výzkum nebo například nové kapitálové investice atd. Zpravidla je proto lepší vytvořit soubor dílčích cílů, mezi které může například patřit:

- dosažení většího podílu na trhu;
- snížení nákladů;
- zvýšení produktivity práce;
- zlepšení kvality výrobků a služeb;
- rozvoj manažerských dovedností;
- team building;
- rozvoj nových distribučních kanálů.

Veškeré dílčí cíle by měly směřovat k maximalizaci bohatství vlastníků či akcionářů podniku, jelikož hlavním smyslem podnikání je právě zisk. Čím lépe jsou formulovány cíle, tím snazší je práce pro řídící pracovníky a samotné zaměstnance v daném podniku při jejich plnění a pochopení. Poslání, vize a stanovení cílů jsou základem pro vytvoření konečné strategie. Souvislosti mezi jednotlivými pojmy a jejich náplní naznačuje obrázek 1.



*Obr. 1 Formulace cílů*

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/cile>

Cíle mají dlouhodobý charakter stejně jako firemní strategie, proto je pro praktické fungování firmy nezbytné odvození krátkodobých a operativních cílů.

## 1.2 Strategické řízení

K tomu, aby stanovená strategie fungovala, je zapotřebí perfektního strategického řízení v oblasti lidských zdrojů, financí, rozvoje a vzdělání. I sebelepší podniková strategie není životaschopná, pokud není implementována manažery, kteří jsou schopni strategicky řídit danou společnost. Při strategickém řízení je základním kamenem stanovená strategie, ze které řízení vychází, ale nepodstatným elementem je role řídicích pracovníků.

Manažeři musejí strategii znát, aby mohli řídit jednotlivé kroky ve firmě tak, aby strategie, respektive její cíle byly splněny. To klade důraz na jejich charakterové vlastnosti:

- schopnost komplexního a samostatného myšlení;
- integrita, tedy schopnost měnit slova v činy;
- oddanost firmě;
- odhodlání, kreativita, asertivita, rozhodnost;
- odolnost vůči stresu, empatie;
- patřičné vzdělání;
- ochota učit se novým věcem.

Z výše uvedených předpokladů vyplývá, že manažerem nemůže být každý. Jedná se o nelehkou pozici, na které závisí úspěch firmy.

Strategické řízení znamená, že manažeři firmy jsou schopni zkoordinovat všechny činnosti, nutnou podmínkou je, aby na sebe navazovaly a vedly ke splnění firemních cílů, a to i přes neočekávané překážky. Řízení na této úrovni vyžaduje, aby byl manažer schopen myslet dopředu, domýšlel důsledky svých strategických rozhodnutí a zároveň byl schopen dělat správná operativní rozhodnutí v každodenním pracovním nasazení, tzn. že k strategickému řízení je zapotřebí tak zvaného strategického myšlení, které přibližuje obrázek 2.



*Obr. 2 Prvky strategického myšlení*

Zdroj: Vlastní tvorba

## 2 Strategická analýza

Stanovení neboli formulace strategie rozvoje podniku je velmi složitý proces, u kterého je zapotřebí dodržet určitý postup, který zajistí systematičnost v jednotlivých fázích. Porter (1994) definuje tento proces, jako posloupnost tří kroků. První dva kroky představují ve své podstatě strategickou analýzu, přičemž jejich úkolem je poskytnout odpovědi na otázky „Co se nyní děje v podniku?“ a „Co se odehrává v prostředí podniku?“. Zjištění o faktorech externího a interního prostředí podniku poskytnutá strategickou analýzou slouží jako východisko pro třetí krok formulace strategie. Ve třetím kroku by měla být nalezena odpověď na otázku: „Co by měl podnik dělat?“. Je tedy nutné testovat stávající předpoklady a strategie, hledat možné alternativní varianty směřování podniku a na základě zvolených kritérií provést strategickou volbu jedné z alternativních strategií.

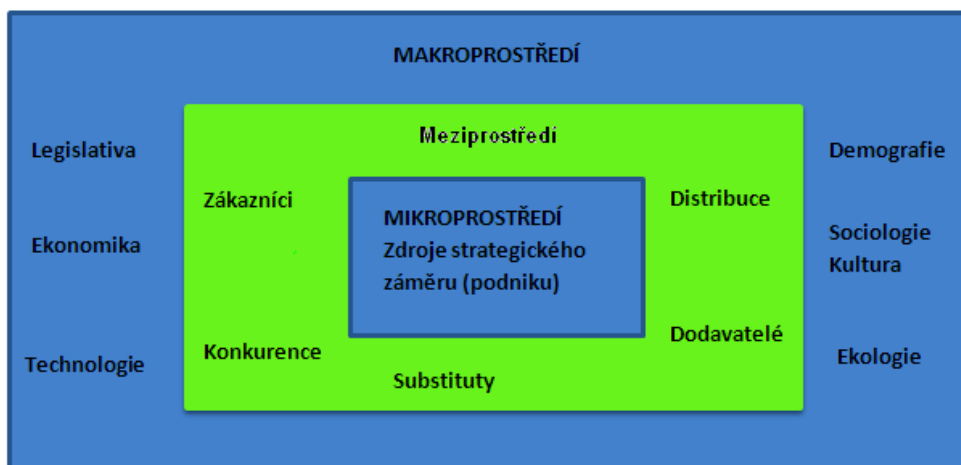
## 2.1 Externí analýza

Jedná se o nejčastěji uváděnou možnost jak identifikovat faktory, které ovlivňují strategický záměr firmy. Externí analýza zajistí konfrontaci záměru s prostředím, ve kterém firma podniká, napomůže určit pozici na trhu, potenciál pro další působení a pomáhá odhalit další úskalí k dosažení stanovených cílů. Externí analýza tedy zajišťuje monitorování, analýzu a predikci okolních vlivů na daný podnik a jeho strategii.

Externí analýza rozděluje podnikatelské prostředí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí se vyznačuje tím, že je společné pro všechny podniky na trhu. Jedná se o ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku. K tomu, aby byl podnik úspěšný, je zapotřebí, aby vytvořil soulad mezi strategií a okolím, ve kterém je strategie implementována jak uvádí Dedouchová (2002).

Výstupem externí analýzy, která se dělí na makroprostředí a mikroprostředí firmy, je seznam příležitostí a hrozeb s respektováním času, tedy minulosti, přítomnosti a budoucnosti.

Obsahová náplň makroprostředí a mikroprostředí je zobrazena na obrázku 3.



*Obr. 3 – Podnikatelské prostředí*

Zdroj: Fotr (2012, s.39)

Obecně lze říci, že makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku a mikroprostředí je přímo tvořeno a ovlivňováno danou firmou. Fotr ve své knize *Tvorba strategie a strategické plánování* ještě poukazuje na meziprostředí, tedy takovou oblast, kterou může podnik částečně ovlivnit

nástroji marketingu. Jedná se především o zákazníky, distribuci, konkurenci, dodavatele a substituty (Fotr, 2012).

### **2.1.1 PEST analýza**

Je jednou z možností jak analyzovat makroekonomické okolí firmy. Název PEST vychází z počátečních písmen jednotlivých klíčových faktorů makro okolí použitých v této analýze. Konkrétně se jedná o faktory politicko-správní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Rozšířená podoba PEST analýzy je PESTEL, hodnotí navíc oproti původní formě i faktory ekologické a legislativní.

Jak uvádí Kovář (2008, s. 29) : „*PEST analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase*“.

- *Politicko – správní faktory*

Jedná se o politiku zdanění, podmínky volného obchodu respektive regulace exportu a importu, členství v různých organizacích EU, NATO...., stability vlády, antimonopolní zákony.

- *Ekonomické faktory*

Úspěšnost strategie do značné míry záleží na ekonomických indikátorech dané země. Jedná se především o HDP, úrokovou sazbu, míru inflace, nezaměstnanost, směnné kurzy a další.

- *Sociálně-kulturní faktory*

Pro úspěšnost podnikání je důležité zmapovat i sociálně-kulturní faktory a to proto, aby podnikatel odhalil hodnotové stupnice a postoje lidí, jejich ochotu pracovat a stěhovat se za prací, ale také jejich vzdělanost a strukturu obyvatelstva.

(Keřkovský, 2006, s. 45) „*Sociální faktory na straně jedné významně ovlivňují poptávku po zboží a službách, na straně druhé ovlivňují i stranu nabídky (podnikavost, motivace)*“. Důležitou roli v oblasti sociálních faktorů má fakt, že jednotlivci usilují o naplnění svých přání a tužeb.



- *Technologické faktory*

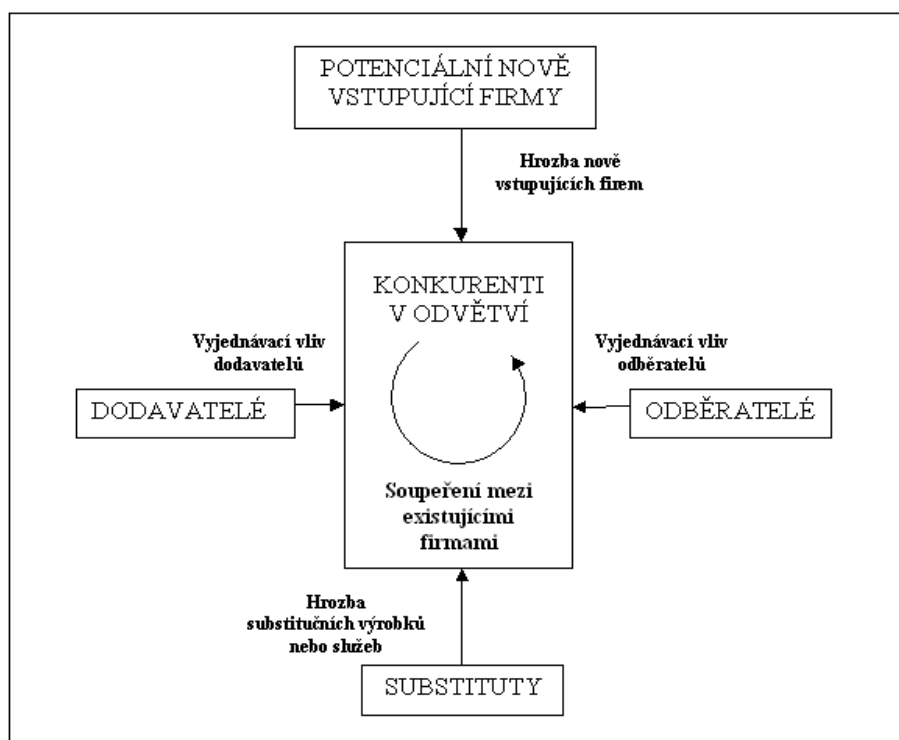
Zmapování postojů státu k vědě a výzkumu, rychlost zastarávání technologií a jejich nový vývoj.

### **2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Poté co podnik odhalí příležitosti a hrozby v makroprostředí podniku, je zapotřebí zaměřit se na mikroprostředí.

Nejčastěji používanou metodou je využití Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Porter tento model založil na přesvědčení, že čím více je konkurentů v daném odvětví, tím nižší je zde dosahován zisk. Důvodem je, že podnikatelé musejí k udržení konkurenceschopnosti snižovat ceny a nabízet daleko lepší servis a vyšší kvalitu.

Jak píše Porter (1994, s. 14) : „ *Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly, spíše je možné říci, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů* “. Podle Portera potenciál ziskovosti v odvětví určuje vzájemné působení pěti konkurenčních sil, které jsou zobrazeny na obrázku 4.



Obr. 4- Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Porter (1994, s.14.)

Analýza pěti konkurenčních sil je tak dle Portera důležitým východiskem pro formulaci strategie (Porter, 1994):

- *Riziko vstupu nových konkurentů*

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí na výši překážek vstupu na trh a na reakci stávajících konkurentů uvnitř mikroprostředí na nově vstupující subjekty. Čím vyšší jsou bariéry vstupu a čím ostřejší je reakce stávajících konkurentů na nově vstupující, tím vyšší náklady musí potenciální konkurenti vynaložit, aby mohli do daného odvětví vstoupit, a tím víc se nad efektivností vstupu budou zamýšlet.

Mezi hlavní překážky vstupu do odvětví se řadí úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, přechodové náklady a v neposlední řadě i vládní politika. Případný příchod nových konkurentů znamená tlak na snížení cen a růst kvality zboží, produktu či služby.

- *Rivalita mezi stávajícími podniky*

Rivalitu stávajících podniků mikroprostředí ovlivňuje podle Portera (1994) počet a vyrovnanost konkurentů, tempo růstu odvětví, velikost fixních, skladovacích nákladů, diferenciací produktu, přechodové náklady, různorodost konkurentů, strategické záměry podniků a překážky výstupu. Cílem soupeření stávajících podniků je snaha o získání co nejvýhodnějšího postavení. Každá akce jedné z firem vyvolá pravděpodobně odvetnou reakci soupeřících firem. Rozsah soupeření závisí na počtu a vyrovnanosti konkurentů, rychlosti růstu odvětví, fixních, popř. skladovacích nákladech, diferenciaci produktu, přechodových nákladech, různorodosti konkurence, strategických záměrů firem a na překážkách a složitosti výstupu z odvětví.

- *Hrozba substitučních výrobků*

Tato hrozba souvisí s omezením ceny výrobku jeho substitutem. (Porter, 1994) Každý výrobek má nějaký substitut, který ovlivňuje svou atraktivitou a dostupností ostatní výrobky v odvětví. O substitutech hovoříme jako o produktech, které mohou plnit stejnou funkci jako produkt analyzovaného odvětví.

- *Vyjednávací vliv dodavatelů*

Pokud je vyjednávací síla dodavatelů velká, vede to ke zvyšování prodejní ceny nebo k snížení kvality. Příčinou toho může být fakt, že nakupovaná komodita nemá substitut nebo nejsou odběratelé schopni vyjednat si s dodavatelem lepší podmínky. Těžkosti při vyjednávání nemusí způsobit jen neschopnost a nepružnost odběratelů, ale třeba i fakt, že hlavní nakupovaná komodita pro odběratele není pro dodavatele nijak důležitá, a proto není tlačěn k tomu, aby s odběrateli jakkoliv vyjednával. V konečném důsledku dojde k tomu, že zisk na trhu odběratele začne klesat.

- *Vyjednávací vliv odběratelů*

*„Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Obecně lze konstatovat, že „spotřebitelé jsou citlivější vůči ceně, jedná-li se o nediferencovanou produkci nebo takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům, případně nezáleží-li jim příliš na její kvalitě. Vyjednávací síla velkoobchodníků a maloobchodníků se řídí stejnými pravidly, s jedním důležitým dodatkem. Maloobchodníci mohou vyvinout na výrobce silný tlak tehdy, jsou-li schopni ovlivnit zákaznicko rozhodnutí o koupi.“ (Porter, 1994, s. 14)*

## **2.2 Interní analýza**

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku, na základě kterých je možné stanovit specifické přednosti daného podniku, které jej odlišují od ostatních subjektů na trhu. Interní analýza slouží k vyhodnocení výchozí situace, na jejímž základě je možné odhadnout nejen současnost, ale hlavně možnosti rozvoje v budoucnosti. V diplomové práci se autorka zaměří především na finanční analýzu a Porterovu analýzu hodnotového řetězce.

### **2.2.1 Finanční analýza**

*„Finanční analýzu lze charakterizovat jako formalizovanou metodu, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku. Podle nichž by bylo možné*

*přijmout různá rozhodnutí. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.“ (Kovář, 2007, s. 101)*

Pod pojmem finanční analýza se skrývá nepřeberné množství finančních ukazatelů výkonnosti podniku, které slouží k rozhodování na nejrozličnějších rozhodovacích úrovních. Smyslem této analýzy je připravit takové podklady, které napomohou kvalitnímu rozhodování o fungování firmy.

Jelikož jsou uživatelé finanční analýzy různé subjekty, které často sledují odlišné cíle, je vhodné při volbě metody finanční analýzy přihlídnout kromě jiných aspektů také k cílové skupině, pro niž jsou výsledky finanční analýzy zpracovávány. Mezi hlavní zdroje dat finanční analýzy patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow (Růčková, 2008).

Finanční analýza by měla být zpracovávána průběžně a vyhodnocována minimálně jednou ročně. V praktické části diplomové práce budou provedeny následující analýzy finančních ukazatelů podniku:

### **Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů**

K provedení této analýzy se využívá výkazu zisku a ztrát, přičemž horizontální analýza zkoumá vývoj jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát v čase a znázorňuje jejich absolutní a relativní nárůst či pokles. Vertikální analýza ukazuje procentuální podíl jednotlivých ukazatelů na celku a vychází z aktiv a pasiv podniku.

### **Poměrová analýza**

Zaměřuje se na stanovené ukazatele, které hodnotí určitou stránku finančního zdraví podniku. Těmito skupinami jsou: ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu a produktivity. Poměrových ukazatelů existuje velké množství. Dále budou prezentovány pouze ty, které jsou použity v praktické části této práce.

#### a) Ukazatelé rentability

Jedná se o poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k srovnávací základně, kterou může být např. vlastní kapitál, aktiva a další.

- *Rentabilita investovaného kapitálu* (Return on Capital Employed, ROCE) – tento ukazatel uvádí, jakého provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli, tj. zpoplatněného kapitálu.
- *Rentabilita vlastního kapitálu* (Return on Equity, ROE) jedná se o klíčový ukazatel pro akcionáře a vlastníky, protože ukazuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.
- *Rentabilita tržeb* (Return on Sales, ROS) – tvoří jádro efektivnosti podniku. Pokud se vyskytnou problémy s tímto ukazatelem, lze předpokládat, že ani v jiných ohledech nebude situace dobrá.

#### b) Ukazatelé likvidity

Likvidita je schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými jsou následně kryty splatné závazky. Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku.

- *Běžná likvidita* (Current Ratio) měří, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky společnosti. Podle průměrné strategie se má tato likvidita pohybovat v rozmezí 1,6 až 2,5. Dle konzervativní strategie má být vyšší než 2,5 a podle agresivní strategie nižší než 1,6, ale ne nižší než 1.
- *Pohotová likvidita* (Quick Asset Ratio) je konstruována ve snaze vyloučit nejméně likvidní část oběžných aktiv, tj. zásoby z ukazatele běžné likvidity. Doporučované hodnoty jsou 0,7 – 1, u konzervativní strategie 1,1 – 1,5 a u agresivní strategie v intervalu 0,4 – 0,7.
- *Okamžitá likvidita* (Cash Position Ratio) představuje nejpřísnější ukazatel likvidity. V čitateli se objevuje pouze finanční majetek, do kterého patří nejen peněžní prostředky, ale rovněž volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry. Doporučená hodnota je 0,2.

### c) Ukazatelé aktivity

Jedná se o ukazatele, jež informují o tom, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části. Malá rychlost obratu signalizuje, že podnik disponuje kapacitami, které ještě nejsou plně využívány. Naopak malá rychlost obratu může být signálem, že společnost nemá dostatek produktivních aktiv. Ukazatele aktivity lze vyjadřovat buď počtem obrátů, nebo dobou obrátů.

- *Doba obratu zásob* (Inventory Turnover) - průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje.
- *Doba obratu pohledávek* (Average Collection Period) - doba, po kterou musí společnost v průměru čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby.
- *Doba obratu krátkodobých závazků* (Creditors Payment Period) - doba ve dnech, po kterou zůstávají krátkodobé pohledávky neuhrzeny, a podnik využívá bezplatný obchodný úvěr.

### d) Ukazatelé zadluženosti

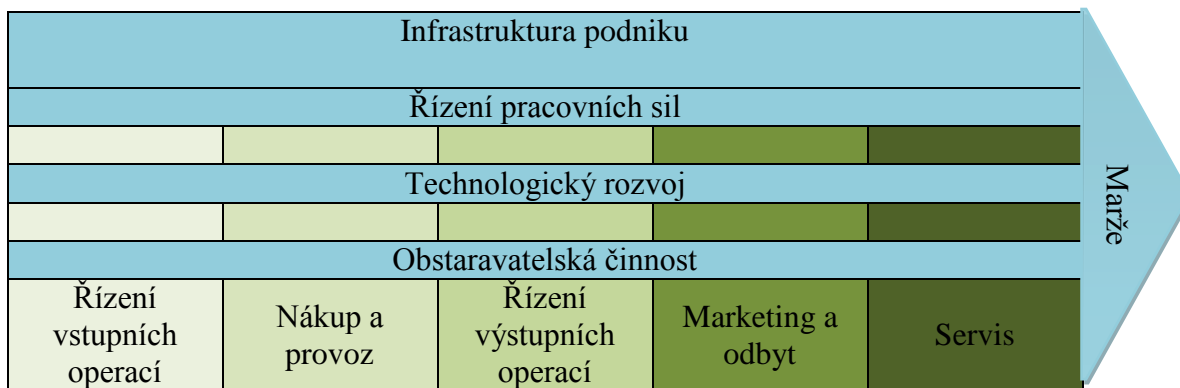
Tyto ukazatele poměřují cizí a vlastní zdroje a zabývají se schopností hradit náklady dluhu. Důvodem pro používání cizího kapitálu je obvykle nižší cena tohoto kapitálu ve srovnání s vlastními zdroji.

- *Celková zadluženost* (Total Debt to Total Assets) může být nazývána také jako ukazatel věřitelského rizika. Obecně se může pohybovat v intervalu 0 až 1. Je ovlivňována následujícími faktory: daně, riziko, typ aktiv a finanční volnost podniku.
- *Ukazatel úrokového krytí* (Times Interest Earned Ratio) říká, kolikrát je podnik schopen krýt úroky z cizího kapitálu poté, co jsou uhrazeny všechny náklady související s produktivní činností podniku. Za rozhraní investice a spekulace je považována hodnota u tohoto ukazatele číslo 3.

## **2.2.2 Porterova analýza hodnotového řetězce**

Porterova analýza hodnotového řetězce nahlíží na podnik jako na soubor specifických procesů, kterými podnik dává produktu či službě přidanou hodnotu, kterou si poté kupuje zákazník. Hodnota, kterou podnik pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit (Dedouchová, 2002).

Hodnotové řetězce dle Portera (1994) spočívají v rozdělení činností do dvou hlavních skupin, a to na činnosti primární a sekundární neboli podpůrné, jak přibližuje obrázek 5.



Obr. 5 – Hodnototvorný řetězec  
Zdroj: Porter (1994, s.14)

Primární funkce vytvářejí fyzickou podobu výrobku.

#### a) Primární činnosti

- *Řízení vstupních operací* - jedná se o činnosti spojené s přejímkou vstupního materiálu, skladování, normování objednávaného zboží a tak podobně.
- *Výroba a provoz* - patří sem například balení, testování, kompletace finálního výrobku.
- *Řízení výstupních operací* - vyskladňování zboží, distribuce ke kupujícím, manipulace, časový harmonogram vyřizování objednávek a jiné.
- *Marketing a odbyt* - činnosti spojené s propagací výrobku a jeho koupí – výběr distribučních cest.
- *Servisní služby* - činnosti spojené s dodatečným poskytováním služeb vedoucích ke zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku, např. uvedení do provozu, záruční a pozáruční opravy, obstarávání náhradních dílů.

Tyto činnosti tvoří hodnotu pro zákazníka, to tedy znamená, že ho přesvědčují ke koupi.

#### b) Podpůrné činnosti

Tyto činnosti zajišťují vstupy pro hlavní činnosti.

- *Obstaravatelská činnost* - nákup vstupů používaných v hodnotovém řetězci podniku, patří sem nejen materiál, ale i stroje nebo vybavení kanceláří.
- *Technologický rozvoj* - zajišťuje hladký průběh jednotlivých činností navázaných na technologie výroby. Dále sem patří komunikační a informační systémy používané podnikem.
- *Řízení pracovních sil* - především se jedná o nábor a výcvik zaměstnanců.
- *Infrastruktura podniku* – měla by napomáhat celému řetězci a ne pouze jednotlivým činnostem, patří sem organizační struktura, způsoby plánování, finance, účetnictví a další.

Pro každý ekonomický subjekt je nutné vypracovat jedinečný hodnotový řetězec.

## 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza představuje v rámci strategické analýzy a strategického plánování jednu z vrcholných souhrnných analýz, která vychází z předchozích dílčích analýz interního a externího prostředí. Získané informace SWOT analýza třídí do čtyř kvadrantů podle typu prostředí a kladného či záporného vlivu. Z této analýzy by měla vycházet strategie, která bude využívat silné stránky, maximalizovat příležitosti a odstraňovat slabé stránky a eliminovat hrozby. SWOT analýza slouží jako podklad pro další hodnocení např. konfrontační matici. Jednotlivé závislosti přibližuje tabulka 1.

	<b>Kladný vliv</b>	<b>Záporný vliv</b>
Vnitřní prostředí	<b>S-</b> Strengths neboli silné stránky	<b>W-</b> Weaknesses (slabé stránky)
Vnější prostředí	<b>O-</b> Opportunities (příležitosti)	<b>T-</b> Threats (hrozby).

*Tab. 1 – SWOT analýza*

Zdroj: Dedouchová (2002)



### 3 Formulace a tvorba strategie rozvoje

Na základě provedených různorodých analýz během analytické části strategického plánovacího cyklu je zapotřebí přistoupit k zacílení konkrétní strategie. Základní otázkou stále zůstává, jak řídit růst a rozvoj podniku, aby bylo možné dosáhnout maximální tvorby hodnoty pro vlastníky podniku. (Dedouchová, 2002)

V současnosti se nabízí řada teoretických přístupů ke zpracování strategie. Mezi nejznámější patří například konkurenční strategie dle Portera. Strategie podle Portera jsou rozděleny na strategii prvenství v celkových nákladech, strategii diferenciaci, strategii soustředění pozornosti.

- **Strategie prvenství v celkových nákladech**

Tato strategie vyžaduje precizní sledování vývoje s ohledem na možnosti snižování nákladů prostřednictvím manažerského účetnictví, kalkulací, outsourcingu, minimalizací nákladů na vývoj, propagaci a odbyt. Klade velké nároky na kontrolu jednotlivých nákladových položek a systematičnost úspor. Nízké náklady prostupují celou strategií a ovlivňují všechny podnikové funkce od výroby až po distribuční cesty. Strategie má umožnit podniku vyrábět levněji než konkurenti. Hlavní výhodou je, že strategie nízkých nákladů chrání podnik před hrozbami konkurentů, před substitučními výrobky i před silnými dodavateli a odběrateli, ovšem je důležité sledovat vnímání hodnoty výrobku či služby zákazníky.

- **Strategie diferenciaci**

Cílem je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší výrobek, tedy takový, který bude vnímán zákazníky jako jedinečný a tím pádem za něj budou ochotni zaplatit mnohem víc. Přístup k této strategii zahrnuje celou řadu možností, mezi které patří image a design značky, technologie, vlastnosti produktu, prodejní síť a servisní služby a další. Strategie diferenciaci patří mezi drahé strategie, jelikož se zaměřuje většinou na vědeckotechnický vývoj a marketing, proto je nezbytně nutné pečlivě hlídat vývoj nákladů a stanovování prodejních kalkulací tak, aby podnik maximalizoval zisk.

Diferenciace je významným nástrojem tvorby vstupních bariér do odvětví, které chrání daný podnik před konkurencí. Klíčovým faktorem této strategie je schopnost přesvědčit zákazníka o jedinečnosti výrobku.

- **Strategie soustředění pozornosti**

K této strategii lze přistupovat jak s ohledem na prvenství v nejnižších nákladech, tak i na základě diferenciace výrobku. Strategie soustředění pozornosti se úzce zaměřuje na určitý segment trhu, který může být definován geograficky, typem zákazníka, výrokovou řadou atd. Úzké zaměření na určitý segment má za cíl nabídnout této vybrané oblasti lepší obsluhu než široce zaměřená konkurence.

Dalším významným přístupem k tvorbě strategie je Ansoffova matice výrobek-trh, která zahrnuje strategii proniknutí na trh, vývoj nového výrobku, rozvoj trhu a diverzifikační strategii, tedy takzvané růstové strategie.

Přístup k tvorbě strategií, který využívá poznatků Portera a Ansoffa, je Mintzbergův přístup. Přístup poznatky obou autorů propojuje. Dle Mintzberga je pro prosazení se podniku v tržním konkurenčním prostředí důležité odlišit se od konkurence. Získat cennou konkurenční výhodu umožní podniku identifikace charakteristických znaků jádra podnikatelské aktivity a volba vhodné diferenciační strategie.

Poté, co je zvolena vhodná diferenciační strategie, je třeba jádro podnikatelské aktivity dále rozvíjet a zdokonalovat. Při zdokonalování jádra podnikatelské aktivity jsou uplatněny strategie formulované Ansoffovou maticí výrobek-trh.

## 4 Hodnocení a volba varianty strategie

Vhodná varianta strategie by měla především splnit tři základní předpoklady, v rámci kterých lze hledat i odpovídající hodnotící kritéria:

- vhodnost;
- přijatelnost;
- proveditelnost.

Při hodnocení vhodnosti strategie je třeba zjistit, zda strategie plně využívá silných stránek podniku, zda je strategie schopna zlepšit nebo odstranit slabé stránky podniku a zda strategie odpovídá celkové struktuře podnikových cílů a záměrů (Keřkovský, 2006).

Strategie podniku by měla být přijatelná pro zájmové skupiny uvnitř a vně podniku, které mají vůči podniku určitý vztah. Záleží do značné míry na síle, kterou uvedené skupiny disponují a kterou by uvedené skupiny mohly navrhovanou strategii ovlivnit (Keřkovský, 2006).

Proveditelnost strategie charakterizuje, zda může být strategie úspěšně implementována. Je třeba vždy zohlednit dosažitelnost zdrojů a schopnosti podniku. V této souvislosti je také důležité zvážit načasování realizace strategických operací a požadovaných změn (Keřkovský, 2006).

## 5 Představení společnosti Vrabec a Vrabec s. r. o.

Společnost byla založena roku 1995 bratry Milanem a Lubomírem Vrabcem jako sdružení, které se v roce 2002 přetransformovalo do společnosti s ručením omezeným.

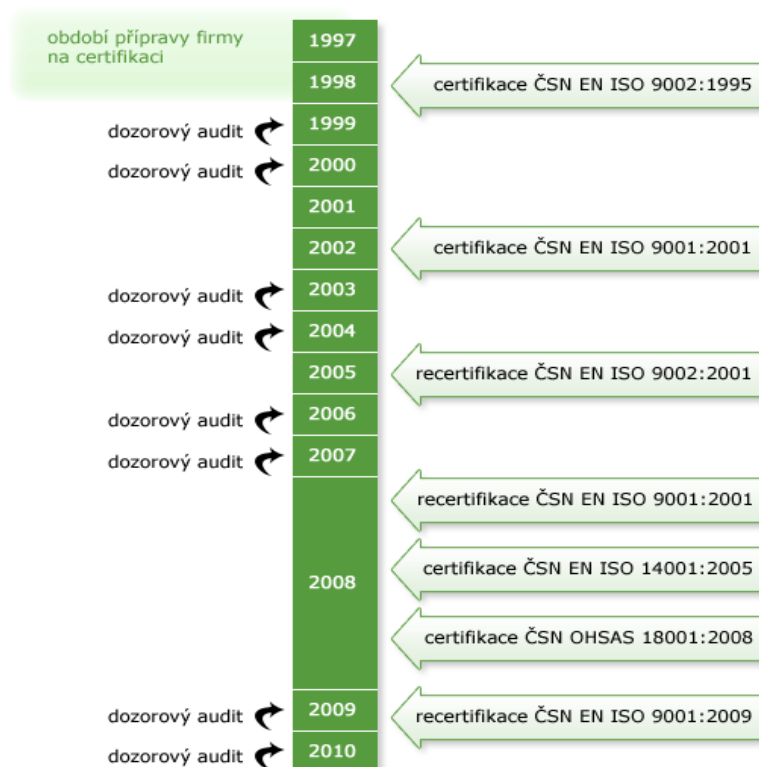
V prvopočátku bylo podnikání zaměřeno pouze na prodej dřezů, což se během dvou let ukázalo jako neefektivní a firma Vrabec a Vrabec s. r. o. (dále jen VaV) změnila druh podnikání a zaměřila se na prodej spojovacího materiálu.

V začátku podnikání vystupovala firma VaV jako prodejce spojovacího materiálu, který vyprodukovala Šroubárna Turnov a. s. Silící tlak konkurence, která si již během konce 90. let začala dovážet spojovací materiál především z Asie, tuto spolupráci ukončil. Od roku 2002 se společnost VaV po dohodě se Šroubárnou Turnov rozhodla k dovozům materiálu především z Dálného Východu a zaměřila se na velkoobchod a maloobchod se spojovacím materiálem z celého světa.

Roku 1996 majitelé firmy zakoupili areál „Loukov“ tedy prostor starého pivovaru a bramborárny, který kompletně zrekonstruovali až do dnešní podoby v roce 2013 viz *Příloha A Areál firmy*. V areálu se nachází dva sklady s celkovým úložným prostorem 4 500 paletových míst a administrativní budova. Hlavní sklad disponuje kapacitou cca 3 000 paletových míst, kde je uloženo tzv. ceníkové zboží. Jedná se o zboží, u kterého firma VaV garantuje dodávku do 24 hodin. Druhý sklad o úložném prostoru 1 500 paletových míst slouží z části pro konsignační sklady nejvýznamnějších zákazníků, tedy pro 45 firem, u kterých je podepsána závazná smlouva o zásobování a pojistných skladech. Další část skladu tvoří přípravná kanbanů, tedy prostor kde jsou skladovány kanbanové krabičky, speciální váhy a další vybavení nutné pro tuto službu. Součástí skladu je příjem zboží vybavený technikou na provádění kontroly na vstupu a vyhrazený prostor pro neshodné zboží. V administrativní budově se nachází prodejní a nákupní oddělení, fakturace, účtárna, manažer kvality a ředitel společnosti.

Společnost VaV je certifikována dle normy ISO 9002 od roku 1998. V roce 2008 doplnila firma certifikaci ještě o ČS EN ISO 1400:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008. Všechny certifikace jsou pravidelně dozorovány institucí CQS.

Proces certifikací naznačuje obrázek 6.



Obr. 6 – certifikace firmy Vrabec a Vrabec s. r. o.

Zdroj: <http://www.vrabecavrabec.cz/integrovaný-system-rizeni.html>

V roce 2008 proběhla kompletní rekonstrukce areálu Loukov, kdy došlo k rozšíření skladových prostor, k modernizaci skladů a techniky. Všechny tyto úpravy pomohly snížit v roce 2009 náklady na osvětlení skladů, vytápění, lidské zdroje a další.

Po dokončení rekonstrukce byly investice většího rozsahu (od 1,5 mil. Kč a více) částečně utlumeny vlivem zhoršující se situace na trhu a až do roku 2011 docházelo pouze k nutným obnovám vozového parku, modernizaci vyskladňovací techniky či případným nutným opravám.

Společnost vlastní síť maloobchodních prodejen, které jsou ve vlastnictví firmy VaV a na trhu vystupují pod značkou a logem společnosti. Během let 2002 – 2008 firma otevřela celkem šest prodejen po Čechách – Liberec, Turnov, Ústí nad Labem, Klatovy, Šumperk a Hradec Králové.

Stabilita společnosti je postavena na rozdělení rizika podnikání mezi velkoobchod a maloobchod. Velkoobchod se zabývá dodávkami do velkých strojírenských podniků,

automobilek a výroben, které jsou finančně i logisticky velmi náročné. Maloobchod je zaměřen na konečného zákazníka, propagaci dobrého jména firmy VaV a případnou logistiku pro strategické zákazníky velkoobchodu. Nespornou výhodou prodejen je tvorba peněz vlivem plateb v hotovosti, což z části redukuje splatnosti faktur, které musí poskytovat velkoobchod svým velkým zákazníkům.

V listopadu roku 2011 došlo k odkupu firmy pana Müllera, který distribuoval spojovací materiál metodou ZIP sáčků. Společnost VaV odkoupila know-how i s celou společností. Ze sídla společnosti byla vytvořena sedmá maloobchodní prodejna v místě Trhové Sviny. Regionální uspořádání maloobchodní sítě přibližuje obrázek 7.



*Obr. 7 – Regionální uspořádání*

Zdroj: <http://www.vrabecavrabec.cz/regionalni-usporadani.html>

Mimo maloobchodní síť využívá společnost ještě čtyř obchodních zástupců. Kancelář Ostrava, Plzeň a Loukov. Náplní práce obchodních zástupců je získávat nové zákazníky ve stanoveném regionu, starat se o stávající zákazníky, zjišťovat informace o postupech konkurence a mapovat trh.

K 1. 1. 2013 společnost zaměstnává 50 zaměstnanců. Z toho je 8 skladníků, 11 technicko-hospodářských pracovníků, 2 majitelé, ředitel společnosti, 4 obchodní zástupci, řidič nákladního auta VaV a 25 prodáváčů v síti maloobchodních prodejen. O fungování a rozvoji společnosti rozhodují majitelé společnosti, kteří mají právo veta ke všem rozhodnutím ředitele a vedoucího obchodní politiky firmy.

Společnost VaV prezentuje na svých webových stránkách následující poslání:

*„Posláním společnosti je zajišťování dodávek širokého sortimentu spojovacího materiálu, a to při 100 % garanci nabízeného materiálu ve firemním katalogu s dodávkou do 24 hodin a v maximální kvalitě technické, termínové i administrativní.“*

([http://www.vrabecavrabec.cz/politika\\_firmy.htm](http://www.vrabecavrabec.cz/politika_firmy.htm))

a tuto vizi: „Jsme tu pro své zákazníky!“

## 5.1 Zaměření firmy

Společnost se zabývá dodávkami standardního i nestandardního spojovacího materiálu v systémech just in time, kanban, konsignační sklad, dodání do 24 hodin a maloobchodní prodej. Dodávky jsou zaměřeny z 95% na koncové zákazníky, nikoliv na dodávky do distribuční sítě spojovacího materiálu (železářství, velkoobchody,...).

- **Standardní spojovací materiál**

Jedná se o dodávky spojovacího materiálu, který je vyráběn dle norem DIN, ISO či ČSN ze železa v pevnostech 4.8, 5.6, 8.8 a 10.9 bez povrchové úpravy či v zinku a nerezový materiál v provedení A1 a A2.

Patří sem především šrouby, matice, závitové tyče, podložky, vruty a stavební vruty. Firma garantuje dodávky tohoto materiálu ze skladu. Jedná se cca o 3 500 položek standardního spojovacího materiálu, který je uskladněn v areálu velkoskladu Loukov nebo na prodejnách v celkové hodnotě cca 55 mil. Kč.

- **Nestandardní spojovací materiál**

V rámci rozšiřování služeb zákazníkům firma VaV zajišťuje dodávky speciálních spojovacích prvků především pro elektrotechnický a automobilový průmysl. Jedná se o díly vyráběné dle výkresové dokumentace především na Taiwanu. Tento spojovací

materiál je vyráběn a dodáván na základě speciálních smluv se zákazníky. Ke všem dodávkám je nabízen poradenský servis a vývoj produktu přímo na míru ve spolupráci s technologií z Taiwanu a potřebná dokumentace pro automobilový průmysl. Mezi nestandardní spojovací materiál patří dodávky spojovacího materiálu v nadstandardně odolných povrchových úpravách. Tyto úpravy jsou určeny především pro aplikaci v automobilovém průmyslu, strojírenství či potravinářském odvětví.

## 6 Strategická analýza

V rámci strategické analýzy je zapotřebí identifikovat klíčové příležitosti a možné hrozby, silné a slabé stránky společnosti. Za tímto účelem je provedena externí a interní analýza. Závěry zjištěné touto analýzou jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy.

### 6.1 Externí analýza

V rámci externí analýzy diplomová práce vychází především z analýzy PEST a Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

#### 6.1.1 PEST analýza

Politické, legislativní, ekonomické, sociální, technické, ekologické faktory mohou pro podnik představovat možné příležitosti, ale i hrozby. V následujících odstavcích se práce věnuje pro firmu nejaktuálnějším problémům.

- *Politické a legislativní faktory*

Společnost se od roku 2009 potýká s legislativním opatřením Evropské unie ohledně dovozu některých spojovacích prostředků ze železa nebo oceli pocházející z Čínské lidové republiky. Nařízení rady (ES) č. 91/2009 ze dne 26. ledna 2009 uložilo na tyto dovozy antidumpingové clo ve výši 85 % z ceny dovezeného zboží. Tímto opatřením došlo v podstatě k zamezení dovozu z Čínské lidové republiky, ze které pocházelo do té doby až 90% standardního spojovacího materiálu. Zároveň byl dán prostor pro nekalou konkurenci na trhu díky možnosti obcházení antidumpingového cla za využití dovozu přes tranzitní zemi. V tranzitní zemi je možné ke zboží opatřit takovou dokumentaci,



kteřá znemožní prokázání původu zboží při vstupu do EU. Firmy, které praktikují tento způsob obchodování, získávají nadstandardně nízké nákupní ceny oproti legálním dovozům z jiných destinací než je Čína. Například oproti dovozu z Taiwanu jsou ceny ve srovnání o 20 až 25 % vyšší.

- *Ekonomické faktory*

Českou ekonomiku sužuje růst nezaměstnanosti, která v prosinci roku 2012 dosáhla dle MPSV registrované míry nezaměstnanosti 9,4%. Růst nezaměstnanosti se projevuje v poklesu ochoty obyvatelstva utrácet. Vládní opatření v podobě zvýšení daně z přidané hodnoty a škrťů ve státním rozpočtu i nadále prohlubuje pokles HDP. Společnost VaV nejvíce ohrožují škrty ve stavebnictví (cca 30 % obratu). Dále jsou to velmi pesimistické výhledy největších zahraničních automobilek pro příští dva roky, které avizují prudký pokles jejich produkce v podobně výrobních plánů předaných VaV k 1. 1. 2013.

Z ekonomických faktorů, které se dějí v zahraničí a mají velký vliv na fungování VaV, je vládní rozhodnutí o investicích do infrastruktury (metro) v Čínské lidové republice. Stavba několika desítek tras metra naplánovaná na rok 2013 – 2014 znamená enormní nárůst poptávky po oceli, což povede k růstu cen vstupní suroviny na výrobu spojovacího materiálu. Ačkoliv firma VaV dováží z ČLR pouze závitové tyče a matice, na které se nevztahuje antidumpingové omezení, je v přímém kontaktu s výrobcí na Taiwanu, kteří jsou závislí na vstupní surovině, tedy oceli dovezené z ČLR.

V době vzniku diplomové práce nebylo možné použít oficiální odkaz na tuto informaci, která byla získána při služební cestě v listopadu 2012 při vyjednávání kontraktů pro rok 2013. Rozsah státní zakázky na stavbu metra nebyl v danou dobu ještě prezentován v evropských médiích.

- *Sociálně-kulturní faktory*

Mezi hlavní faktory, které mohou ovlivnit růst zisku společnosti VaV, patří trend zrychlování a usnadňování práce ve stavebnictví. Růst oblíbenosti dřevostaveb zvyšuje poptávku po velmi kvalitních spojovacích prvcích. Jedná se především o nahrazování klasických vrutů do dřeva tzv. stavební vruty, které svými vlastnostmi umožňují až tři krát rychlejší montáž. Výhodou je předvrtávací frézka na hrotu vrutu, jednochodý závit,

frézka pod hlavou a vysoce kvalitní kluzný lak. Vzhledem k tomu, že se jedná o nově začínající sortiment na trhu, je zde možné využít příležitosti vyšší přidané hodnoty. Způsob použití přibližuje příloha B Stavební vruty KT-Torpédo.

Stále se zvyšující nároky automobilového průmyslu na kvalitu povrchových úprav pro spojovací prvky umožňuje nárůst cen standardního spojovacího materiálu, které se díky velmi tvrdé konkurenci dostaly během let 2009 až 2013 na své minimum. Automobilový průmysl dále zpřísňuje požadavky na své obchodní partnery v podobě nutnosti plnění nařízení EU ohledně registrace nebezpečných látek ROHS, prokazování složení spojovacího materiálu na portálu IMDS, dodržování standardů automobilek v podobě VDA level 1 – 3, PPAP dokumentace a mnohé další. Všechny tyto požadavky umožňují firmě VaV odčlenit se od konkurence a nabízet poměrně nadstandardní servis svým obchodním partnerům.

Dalším sociálním faktorem, který patří při prodeji spojovacího materiálu k přednostem, je stále se držící trend domácích kutilů. Svépomocí se staví malé dřevěné stavby jako terasy, přístřešky, venkovní stání pro automobily, zahradní domky, pergoly a další, což zvyšuje zájem o spojovací prvky do dřeva.

- *Technologické faktory*

Výroba standardního normovaného spojovacího materiálu (70% obratu) není technologicky náročná a nedochází zde k zastarávání technologií, pouze k opotřebování nástrojů. Technologické zastarávání ohrožuje výrobu nestandardních spojovacích prvků především pro automobilový průmysl, kde je hlavním cílem dosáhnout 0 PPM (tzn. 100 % kvality, tedy 0 zmetků na 1 000 000 vyrobených kusů) a snižování nákladů. Spolupráce s partnery, kteří neobnovují své technologie a výrobní postupy, může být velmi nebezpečná.

Důležité je sledování nových trendů v kvalitě, typu a nanášení povrchových úprav na spojovací materiál. Spolupráce s galvanovnami, které nesledují moderní postupy, ale také ekologické aspekty je nepřijatelná pro další rozvoj podnikání a dodávky zákazníkům.

- *Ekologické faktory a příslušná legislativa*

Vzhledem k tomu, že společnost Vrabec a Vrabec s. r. o. sama není výrobce, je svázána pouze nařízeními ohledně evidence a ekologické skartaci obalových materiálů používaných k přepravě a uchovávání spojovacího materiálu.

Ovšem jako dodavatel spojovacího materiálu do automobilového a elektrotechnického průmyslu musí sledovat veškerá nařízení EU ohledně obsahu nebezpečných látek a složení materiálu dodávaného do tohoto odvětví. Patří sem především direktiva ROHS (Restriction of the use of Hazardous Substances) dle Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2002/95/ES zakazující použití nebezpečných látek v elektrických a elektronických výrobcích s cílem ochrany lidského zdraví a životního prostředí. Na základě tohoto nařízení bylo nutno přestat používat šestimocný chrom ve všech běžně používaných povrchových úpravách, tedy zinku k roku 2003. Ve stejném roce byl zakázán typ pokovování kadmiování, od roku 2008 platí restrikce pro používání žlutého zinku, který je obecně používán například na vrstech do dřeva.

Dle směrnice Evropského parlamentu a Rady 2000/53/ES musí být automobilky do roku 2015 schopny prokázat složení všech materiálů použitých při výrobě automobilů. Důvodem je zjištění složení materiálů obsažených v automobilech pro následnou recyklaci a ochranu životního prostředí. Data jsou zaznamenávána každým jednotlivým dodavatelem do mezinárodní databáze o materiálech, tedy do systému IMDS. Finanční náklady si nese každý z dodavatelů sám a nejsou právně vymahatelné.

VaV jako dodavatel do automobilového průmyslu a strojírenství musí splňovat a udržovat v platnosti certifikát ISO 1400. Systém environmentálního managementu obsahuje zlepšování nakládání s odpadem, řešení čištění odpadní vody a nově i využití solární elektrárny zbudované na střechách budov skladů v areálu Loukov. Společnost musí aktualizovat postupy dle rychle se měnících zákonů, nařízení a opatření.

### **6.1.2 Trh spojovacího materiálu**

Při pohledu na český trh a jeho obsazenost dodavateli spojovacího materiálu je patrné, že obchodníků se spojovacím materiálem je bezpočet. Stačí, pokud si potenciální zákazník dá na internetu do vyhledavače heslo spojovací materiál a v okamžiku se zobrazí víc jak 50 firem. Od malých železářství až po velkoobchody. Vzhledem k tomu, že výroba spojovacího materiálu na našem trhu byla až na výjimky ukončena, nepatří mezi hlavní „hráče“ na trhu výrobci, ale jen importéři a prodejci spojovacího materiálu. Společnost VaV se na trhu nesetkává v rámci konkurence s firmami, které mají své mateřské společnosti v zahraničí a to především v Německu. Jedná se o společnosti Würth, Böllhoff, Keller Kambach, Ferdinand Gross či Bufab.

Největšími konkurenty firmy jsou velkoobchody se spojovacím materiálem založené českými podnikateli, kteří vstoupili do podnikání v 90. letech po krachu největších českých šroubáren. Jedná se především o firmy Mokr's, Metalcom Kutná hora, Šroubárna Ždánice, Kebek, Visimpex a Valenta ZT.

Vývoj na tuzemském trhu spojovacího materiálu je od roku 2008 velmi nestabilní. Již zmiňované antidumpingové clo a možnosti jeho obcházení vytváří na trhu propastné rozdíly v nákupních cenách u dovozců, kteří dodržují zákon a u těch, kteří ho obcházejí.

Velmi náročná situace nastala v roce 2009, kdy většina společností nakoupila neadekvátně velká množství spojovacího materiálu na sklad, aby mohla vyčkat, jak se vyvine situace s dovozy z ČLR. Následně došlo k propadu poptávky ze strany zákazníků, např. u firmy VaV o 30 %, což znemožnilo většině konkurentů profinancovat miliónové zásoby navíc. Roky 2009 a 2010 byly ve znamení cenových válek, kdy docházelo k prodeji spojovacího materiálu za extrémně nízké ceny, a to za účelem získání hotovosti na splácení provozních úvěrů přeskladených společností. Pro společnost Kebek se tyto dva roky staly téměř likvidační. Majitel společnosti pan Bek musel svoji společnost z části prodat, přeskupit a přejmenovat na společnost Sotila. Společnost Visimpex se odmítla na těchto cenových válkách podílet a ustoupila z trhu. Částečná redukce konkurentů usnadnila v jinak nepříznivých letech získání nových zákazníků pro firmu VaV.

Mimo cenové války, které trvají a pravděpodobně budou přetrvávat i po celý rok 2013, působí na trh se spojovacím materiálem již zmíněné redukce státního rozpočtu ve stavebnictví a první projevy propadů objemů v dodávkách do automobilového průmyslu (avizovaný propad pro rok 2013 se pohybuje mezi 30 – 35 % mimo automobilky Peugeot, Citroen a Fiat, kde jsou výhledy sníženy o 50%. )

### **6.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

S využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil je analyzováno mikroprostředí společnosti se snahou odhalit příležitosti a hrozby.

#### *Riziko vstupu nových konkurentů*

Při posuzování vstupu firmy, která by mohla ohrozit stávající postavení velkých obchodních společností, je to krok velmi náročný. Pro možnost v plném rozsahu konkurovat 10 největším obchodníkům je zapotřebí mít min. širší sortimentu 2 000 – 3 000 položek spojovacího materiálu skladem, což je otázka kapitálu ve výši cca 30 až 40 mil. Kč a navázání takových obchodních vztahů s partnery v EU, kteří jsou schopni dodat do 48 hodin min. dalších 10 000 položek. Další poměrně velkou bariérou vstupu na trh je nutnost certifikace dle norem ISO, která je předpokladem k možnosti dodávat do velkých výrobních firem na českém trhu.

Možnou hrozbou je vstup některých zahraničních obchodních partnerů na český trh, a to především velkých obchodních společností z Německa, které svou velikostí předčí všechny v současné době působící velkoobchody na domácím trhu. Zatím tyto firmy vstupují na český trh jen z důvodu zlepšení zásobování k dceřiným společnostem, které jsou jejich největšími zákazníky na Německém trhu. Obchodní politika těchto velkoobchodů se neslučuje s velmi nízkými prodejními cenami, které jsou na českém trhu.

#### *Rivalita mezi stávajícími podniky*

Největší velkoobchody na českém trhu, kam patří společnost VaV a její konkurenti, mezi sebou již po několik let soupeří. Vzhledem k velikosti domácího trhu jedna firma reaguje na druhou poměrně rychle a pružně. Pomyslné pozice na žebříčku úspěšnosti z pohledu tržeb a ziskovosti se každý rok mění. Jedinou výhodou lze spatřit v tom, že každá ze společností má trochu jiný cíl a strategii podnikání, což je výhodné pro všechny.

Firma VaV přistupuje k zákazníkům vždy s maximální péčí a její prioritou je vybudování dlouholetých obchodních vztahů založených na důvěře a bezchybném servisu se zaměřením na dodávky v kanbanových systémech a konsignačních skladech s vysokou kvalitou dodávaného materiálu. Společnost se zaměřuje na komplikovanější dodávky do automobilového průmyslu a vlastní největší síť maloobchodních prodejen spojovacího materiálu v Čechách. Vystupuje jako zástupce pro menší koncové zákazníky firem Kamax, s. r. o. (pro celý svět) a A. Raymond Jablonec s. r. o. ( pro ČR a Slovensko).

Mekr's s. r. o., společnost založená roku 1994, se vyznačuje dynamicky se rozvíjejícím podnikáním a velkým podílem tržeb na domácím trhu. Firma se velmi podobá německým velkoobchodům s tím rozdílem, že nemá tak velké skladové zásoby. Je zde snaha nabídnout na českém trhu nejširší nabídku spojovacího materiálu víc jak 40 000 položek s maximálním využitím flexibilních dodacích termínů od dodavatelů z EU. Společnost nevstupuje do dodávek do automobilového průmyslu a nenabízí (až na výjimky) kanbanové dodávky. Mekr's je mezi obchodními společnostmi znám svou velmi tvrdou obchodní politikou. Cílem i vizí této firmy je získání celého trhu.

Šroubárna Ždánice a.s. je historicky známá na trhu z dob, kdy ještě vyráběla nespočet spojovacího materiálu pro domácí i zahraniční zákazníky. Výroba šroubárny založené v roce 1951 byla ukončena roku 2006, od té doby firma vystupuje na trhu jen jako obchodní společnost. Společnost patří mezi největší importéry spojovacího materiálu ve střední Evropě. Nakoupené zboží exportuje do Maďarska, Slovenska, Polska, Rakouska, Srbska, Černé hory, Chorvatska a Slovinska. Šroubárna Ždánice se zaměřuje na dodávky paletového množství velmi levného spojovacího materiálu s poměrně nízkou kvalitou, bez možnosti jakýchkoliv doprovodných služeb. Cílem společnosti je rozšiřování nabízeného sortimentu.

Společnost Metalcom Kutná Hora a. s. byla založena v roce 1995. V současné době je vlastníkem dceřiných společností Metalcom Čadca s.r.o. na Slovensku (75% podíl), Metalcom Sp. z o. o. v Polsku a od roku 2007 Metalcom SATU MARE S. R. L. v Rumunsku. Firma je schopná nabídnout na trhu široký sortiment spojovacího materiálu v odpovídající kvalitě za konkurenční ceny. Nevýhodou jsou dodací podmínky, které u skladových položek činí 5 dní od objednání, což na trhu se spojovacím materiálem není standard. Hlavním regionem působení této firmy je Morava.

Valenta ZT s. r. o. tato společnost původně působila na trhu pod jménem Štěpán Valenta a to do roku 2008. Společnost se zabývá dovozem standardního spojovacího materiálu z Asie a výrobou trapézových tyčí. Nebezpečí této společnosti je ve velmi nízkých cenách při prodeji standardního spojovacího materiálu na trhu. Zásluhou nákupu materiálu v Asii, malého počtu zaměstnanců a jedné obchodní politiky pro všechny, firma poměrně snadno získává velkou část trhu. Nízkou marží z prodeje importovaného materiálu si společnost vylepšuje prodejem vlastních výrobků. Nedostatečné zásoby a malá pružnost nedovolí společnosti Valenta ZT získat širší okruh zákazníků, ale i přesto zůstává pro firmu VaV určitou hrozbou.

Kebek s. r. o. společnost založená roku 1992 patří k jedněm z prvních na našem trhu. Jedná se o rodinný podnik s výborným skladovým zázemím a dlouhou historií. Společnost je schopna nabízet podobné služby jako firma VaV i stejný servis. Kdyby nedošlo k velkým finančním problémům této společnosti během let 2009 – 2012, jistě by patřila k jedněm z velkých konkurentů. Pravděpodobně špatné načasování nemalých investic do stavby moderních skladových prostor způsobilo rozpad Kebek s. r. o. Společnost musela pro své přežití odčlenit a vzdát se sítě maloobchodních prodejen – nyní fungují pod názvem Sotila s. r. o. a odčleněna byla i výroba, kterou převzala společnost Modia, a. s. Kebek nebyl schopný v roce 2011 dostát svým závazkům a přišel o své největší zákazníky. V roce 2013 se tato firma znovu začíná stavět na vlastní nohy a do budoucna může znamenat pro VaV hrozbu.

Visimpex a. s. na trhu působí od roku 1995, své podnikání dělí mezi zaměření na dodávky spojovacích prvků pro solární elektrárny, automobilový průmysl, okna, hliníkové profily a standardní spojovací materiál. Různorodé zaměření společnosti neumožňuje společnosti být v posledních letech tak silným konkurentem jako tomu bylo od konce devadesátých let do roku 2008. Od roku 2009 společnost opustila trh se standardním spojovacím materiálem, jelikož se odmítla účastnit cenových válek a zaměřila se více na speciální dodávky jiného druhu materiálu. Společnost vlastní balící linku a velmi dobře vybavené laboratoře pro kontrolu kvality materiálu, čímž významně předčí společnost VaV, která si na kontrolu kvality musí najímat externí pracoviště ve Šroubárně Turnov. Již tradičně si firma Visimpex a VaV konkurují v elektrotechnickém průmyslu.

Všechny výše zmíněné společnosti využívají k získání nových zákazníků mimo propagace v odborných časopisech, veletrzích i své obchodní zástupce a maloobchody. Nejaktivnější

obchodní zástupce má společnost Mokr's, mezi nejméně aktivní zastoupení patří zaměstnanci firmy VaV, Visimpex a Kebek.

Softwarové vybavení jednotlivých firem je srovnatelné. Podstatné rozdíly jsou v logistice skladů u jednotlivých firem. Velmi zastaralý způsob vyskladňování využívá firma Šroubárna Ždánice, Valenta ZT a Metalcom. Ostatní společnosti se snaží získat svou konkurenční výhodu využíváním moderních logistických systémů, které umožňují sledování šarží zboží, efektivní vyskladňování a mnohé další. Mezi nejmodernější se řadí společnost Kebek. Společnost VaV má na vysoké úrovni nastavenou optimalizaci jednotlivých procesů ve skladových prostorách, ovšem její technologie využívaná k přenosu dat je víc jak 8 let stará. VaV využívá stále dokladový způsob vyskladňování zboží a to i přesto, že má k dispozici čárové kódy na všech krabičkách a značena všechna paletová místa dle lokací. Čárové kódy jsou tedy využívány pouze k sejmutí daného druhu zboží a zapsání do podnikového systému, ale nejsou systémem nijak zpracovány ani využívány k optimalizaci příjmu či výdeje zboží.

#### *Hrozba substitučních výrobků*

Standardizovaný spojovací materiál ve většině případů nejde nahradit ničím jiným než právě daným spojovacím prvkem. Částečně je možno za substitut k spojovacímu materiálu považovat lepidlo, tmel a chemické kotvy, které mohou šroub v některých případech nahradit.

Možnou hrozbou v oblasti substitutů jsou nejasnosti v používání norem DIN, ISO, ČSN a EN ISO a nesnadnost rozeznat na první pohled kvalitu spojovacího materiálu.

Standardizovaný spojovací materiál je objednáván za pomoci identifikace požadavku pomocí normy, povrchové úpravy, pevnosti materiálu a specifikace rozměru. Každá norma má svá specifikata, která je nutno dodržet. Některé normy jsou přísnější, rozšířenější a tak podobně, což způsobuje nemalé rozdíly v cenách a samozřejmě i ve fyzicky dodaném materiálu. Zpravidla norma DIN má svou alternativu v provedení normy ISO či ČSN a naopak. Ovšem každé z těchto provedení má nějakou svou odchylku, která se podepisuje na ceně a provedení spojovacího materiálu.

Nejvíce rozšířenými normami jsou německé normy známé pod označením DIN, tedy Deutsche Industrie-Norm. Materiál dodávaný dle těchto norem patří mezi ten nejlevnější a



nejrozšířenější. Po normách DIN se používají ISO normy (International Organization for Standardization), které se vyznačují rozdíly v provedení a u tolerancí určitých stanovených hodnot.

Na českém trhu se tradičně používají - České technické normy označovány zkratkou ČSN. ČSN nejsou již používány jako podklad pro výrobu standardizovaného materiálu. Normy ČSN nejsou mezinárodně uznávány, a proto se zánikem českých šroubáren zaniklo i jejich praktické využití, samozřejmě jen s ohledem na spojovací materiál. V praxi přesto zákazníci poptávají a objednávají materiál dle tohoto značení a záleží jen na dodavateli, jakou ekvivalentní normu k materiálu přiřadí, zda DIN či ISO.

Například norma DIN 933 (šroub se šestihrannou hlavou a závitem k hlavě), má ekvivalentní provedení v normě ČSN 1103, mezi těmito normami není rozdíl. Ovšem existuje další alternativa a to provedení dle ISO 4017. Norma ISO také označuje šroub se šestihrannou hlavou se závitem k hlavě, ovšem není v některých parametrech shodná s provedením DIN/ČSN. Normy udávají jiné rozměry hlavy u průměrů šroubů M10 a M12.

V praxi to znamená, že pokud si zákazník objedná šroub M10 dle DIN či ČSN, bude k jeho našroubování potřebovat klíč o velikosti 16, ovšem pokud si objedná tento šroub dle normy ISO, bude potřebovat klíč o velikosti 17. Při prvním pohledu se může zdát, že je jedno jaký klíč se k našroubování použije. Tomu tak samozřejmě bude, pokud bude montáž šroubů probíhat ručně například u domácího kutila. V případě, že šroub bude dodán do výrobního podniku, kde šrouby montují roboti či poloautomatické pneumatické vrtačky, nastane problém se zastavením výroby, protože nebude možné šrouby při záměně namontovat. Tento zdánlivě nepodstatný rozdíl hraje významnou roli i při stanovení prodejní ceny. Šrouby DIN jsou obecně více rozšířené a snadněji dostupné, tudíž jsou mnohem levnější cca 15 % oproti provedení ISO, ovšem provedení ISO se tradičně používá ve výrobních podnicích. Dojde-li k situaci, že budou tento šroub nabízet dvě firmy a každá dle jiné normy, nejen že zákazník bude mít pravděpodobně problémy s montáží, ale mylně vyhodnotí firmu nabízející provedení ISO jako nepřijatelně drahou a může ji vyřadit ze seznamu poptávaných dodavatelů na dalších několik let.

### *Vyjednávací vliv dodavatelů/odběratelů*

Největší množství standardizovaného spojovacího materiálu se importuje z Asie. Hlavním důvodem tohoto faktu je, že až na výjimky se podařilo Asijské konkurenci od počátku 90. let zničit nízkými cenami všechny výroby tohoto materiálu na evropském trhu.

Asijský trh je velmi specifickým na obchodní vztahy. Větší důraz je zde kladen na osobní vazby než na objem objednaných výrobků. Tento fakt dovoluje úspěšně nakupovat i relativně malé firmě. Dodavatelé mají v podstatě stanoveny stejné podmínky pro všechny své odběratele a neliší se ani ceny. Ochota dodavatelů k řešení reklamací, snižování cen, zlepšování kvality atd. je závislá především na osobních vztazích a návštěvách výroben přímo na jejich trhu.

Výrobci se na asijském trhu nespojují a nestanovují si společnou obchodní politiku, kterou by mohli pro sebe získat výrazně lepší marži nebo snad vybudovat obchodní politiku s prvky monopolu či oligopolu. Nachází se zde víc jak tisíc šroubáren menšího či většího rozsahu, které se snaží v takto tvrdé konkurenci přežít a získat vývozní licenci pro okolní svět.

Velmi nadstandardní vyjednávací pozice u dodavatelů mají takové firmy, které mají přímo na Asijském trhu své obchodní zástupce. Zcela běžně takto fungují velké německé velkoobchody. Z českých firem svého času měla na Asijském trhu své zástupce pouze firma Visimpex, která díky tomu získala nadstandardní výhodu v 90 letech. Vlivem rychlého rozvoje moderních technologií – počítače, e-maily, skype..... již toto není nutné. Historicky nejlepší podmínky má firma Šroubárna Ždánice, která patřila k jedněm z prvních importérů z bývalého sovětského svazu a to i přesto, že importovala drát na výrobu, nikoliv spojovací materiál. Dobré jméno a jistá kredibilita na tomto trhu umožnila Šroubárně Ždánice dovážet spojovací materiál za velmi výhodných podmínek, než získal čínský trh důvěru i v ostatní země a firmy působící na evropském trhu. Odpadala zde nutnost platit zboží před započítím výroby, využívání platebních instrumentů atd. Asijské partnery po dlouhý čas dávali Šroubárně Ždánice velmi nízké ceny, na které se nemohl jiný importér z České Republiky dostat. Sílící tlak a zostření konkurence i na asijském trhu tento náskok smazal.

Jistý náskok a příslib k lepší spolupráci lze získat osobní návštěvou čínských obchodních partnerů. Znalost a respektování jejich kultury a zvyklostí je nespornou výhodou při

vyjednávání. Ke zrušení navázaných obchodních vztahů stačí jedno porušení již podepsaných dohod či neférové jednání.

Spolupráce a postavení evropských dodavatelů, kteří jsou většinou importéři s nemalou vyjednávací silou právě v Asii, je poněkud jiná. Tito dodavatelé jsou si velmi dobře vědomi toho, že jsou největšími hráči na evropském trhu. Dodavatelé z EU využívají své síly u méně často prodávaných materiálů, které se menším firmám nevyplácí dovážet a uplatňují politiku velmi vysokých marží na prodejních cenách. Každý ze zákazníků má jiné dodací podmínky a cenovou politiku. Dodací podmínky jsou otázkou schopnosti každé společnosti diskutovat přímo s dodavatelem. Ceny jsou většinou závislé na množství nakoupeného zboží. Čím víc zákazník nakupuje, tím lepší ceny dostane. Dodací termíny jsou zpravidla do 48 hodin.

Potenciálním rizikem u velkých dodavatelů z EU je možnost jejich přímého vstupu na náš trh. Další možností ohrožení dodávek na českém trhu jsou direktivní nařízení zahraničních matek výrobních podniků na českém trhu o tom, kde mají dané dceřiné společnosti nakupovat. Tímto způsobem společnost VaV přišla v roce 2012 o zákazníka, se kterým spolupracovala více jak 13 let a to i přesto, že společnost GEA nakupuje od německého velkoobchodu Böllhoff resp. od jeho českého zastoupení v průměru o 25 % draž.

## **6.2 Interní analýza**

Cílem interní analýzy je zmapovat silné a slabé stránky společnosti s ohledem na současnost i budoucnost. Pro získání co nejpřesnějšího obrazu o situaci v dané společnosti bylo využito finanční analýzy a to horizontální a vertikální analýzy a poměrových ukazatelů. V dalším kroku byla provedena Porterova analýza hodnotového řetězce.

### **6.2.1 Finanční analýza**

Finanční analýza firmy VaV vychází z veřejně dostupných finančních výkazů společnosti zveřejněných v obchodním rejstříku. Za analyzované období zvolila autorka roky 2005 - 2011. Vzhledem k tomu, že společnost je pod dohledem auditora a daňového poradce, nebylo možné v době vzniku diplomové práce vycházet i z účetních výkazů pro rok 2012.

## Horizontální analýza účetních výkazů

Pro porovnání dat byla vybrána rozdílová horizontální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztrát a to s ohledem na nestálost kapitálové struktury podniku a střední rozsah podnikání.

Horizontální analýza aktiv	Rozdílová (tis. Kč)					
Období	06 - 05	07 - 06	08 - 07	09 - 08	10 - 09	11 - 10
<b>Aktiva</b>	8879	5106	2414	-4520	-4518	16251
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-194	-796	-50	-251	1849	4612
Nehmotný majetek	81	-328	-116	-106	0	3706
Hmotný majetek	-275	-468	65	-145	1849	906
Finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	8773	5968	2534	-4137	-6299	11493
Zásoby	-469	7805	6635	-7563	-3449	11513
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	8538	-1724	-4700	-5287	4946	-66
Krátkodobý finanční majetek	704	-113	599	8713	-7796	46

Tab. 2 – Horizontální analýza aktiv

Zdroj: Vlastní tvorba

Z horizontální analýzy aktiv je patrné, že až do roku 2008 společnosti rostla aktiva, tento růst byl způsoben především nárůstem zásob. V období příchodu propadu požadavků zákazníků VaV reagovala nemalým snížením zásob zboží. Tento trend byl přerušen v roce 2011, kdy se společnost rozhodla zainvestovat do zvýšení zásob rozšířením prodejního sortimentu, což se významně podepsalo na zvýšení firemních aktiv.

Dále je z analýzy patrné, že firma až do roku 2009 zaznamenávala pokles dlouhodobého majetku, který byl zastaven až v roce 2010, kdy společnost zakoupila novou vyskladňovací techniku. Následující rok firma investovala do nehmotného majetku v podobě zakoupení nového softwaru respektive upgrade stávajícího systému Byznys Win na Byznys VR. Skokově byla navýšena položka Ocenitelná práva, zde se jedná o jednorázový odkup know-how pana Müllera viz kapitola 6 představení společnosti.

Velké výkyvy jsou viditelné u krátkodobých pohledávek. Tento jev způsobuje především platební morálka zákazníků, která se značně zhoršila v předposledním sledovaném roce tedy

2010. Trend zvyšování krátkodobých pohledávek by mohl způsobit do budoucna při nejmenším firmě komplikace s krytím vlastních závazků vůči dodavatelům.

Horizontální analýza pasiv poukazuje na neměnný základní kapitál během sledovaného období. Zajímavý je trend stoupajícího krátkodobého bankovního úvěru, který je zejména používán na nákup zásob. Rostoucí trend byl přerušen až odbytovou krizí v roce 2009. Společnost na špatnou situaci na trhu nejen rychle zareagovala snížením zásob, ale také požadavkem na krátkodobý úvěr. Ze zjištěných údajů se zdá, že společnost pracuje s vnitřními stabilizačními systémy včasného zastavení nákupu zásob a pracuje i s nástroji pro financování finančně nejnáročnějších položek.

<b>Horizontální analýza pasiv</b>	<b>Rozdílová (tis. Kč)</b>					
Období	06 - 05	07 - 06	08 - 07	09 - 08	10 - 09	11 - 10
<b>Pasiva</b>	8880	5106	2414	-4520	-4519	16252
<b>Vlastní kapitál</b>	968	5950	7205	1951	444	4267
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Rezervní fondy	0	0	0	0	0	0
HV minulých let	3999	968	5951	7204	1951	446
HV běžného účetního období	-3032	4984	1253	-5253	-1506	3820
<b>Cizí zdroje</b>	7927	-845	-4790	-6471	-4964	11616
Rezervy	2070	-10	-4130	0	0	0
Dlouhodobé závazky	-1600	-1600	-4324	-1600	-1600	-1600
Krátkodobé závazky	5379	-4385	-3047	-2295	3289	2630
Bankovní úvěry	2078	5150	6711	-2576	-6653	10586
Krátkodobé	2078	5150	6711	-2576	-6653	10586

*Tab. 3 – Horizontální analýza pasiv*

Zdroj: Vlastní tvorba

Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát zobrazuje velký pokles tržeb v roce 2009, který se začal již v roce 2010 obracet k lepšímu. I rok 2011 zaznamenal nárůst oproti předchozímu období. Z analýzy je možné vysledovat, že společnost reagovala na problémy včasným snížením nákladových položek – spotřeba materiálu, služby, ale došlo i k zastavení růstového trendu v osobních a mzdových nákladech. Mzdové náklady společnost snížila propuštěním několika zaměstnanců v administrativní budově a skladu v Loukově. Další snížení bylo dosaženo celoplošným snížením mezd všem zaměstnancům bez rozdílů ve výši 5 % ze základní mzdy a u managementu firmy o 10 %. Dále bylo zrušeno vyplácení pololetních podílů na zisku. V roce 2009 došlo k optimalizaci nákladových úroků, která vyplývá i z horizontální

analýzy pasiv. Firma VaV zvolila jiný typ provozního úvěru a přistoupila na základě doporučení banky ke snížení úvěrového rámce, ovšem v roce 2011 bylo provedeno z důvodu rozšiřování nabízeného sortimentu opětovné navýšení.

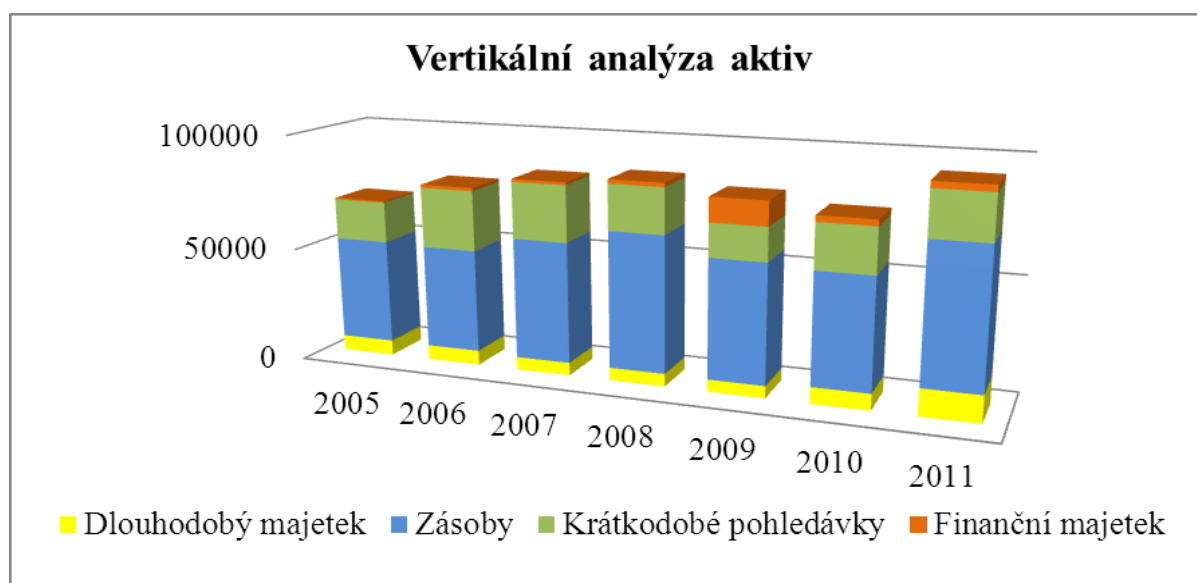
<b>Horizontální analýza VZZ</b>	<b>Rozdílová (tis. Kč)</b>					
období	06 - 05	07 - 06	08 - 07	09 - 08	10 - 09	11 - 10
<b>Tržby za prodej zboží</b>	15268	23176	876	-49309	13424	6821
Obchodní marže	1600	11709	-2031	-16413	-2080	6652
Výkony	58	-606	-280	264	-77	-257
<b>Výkonová spotřeba</b>	2935	3072	-1764	-9242	-371	673
Spotřeba materiálu a energie	707	110	135	-1623	373	920
Služby	2227	2962	-1898	-7619	-744	-247
<b>Přidaná hodnota</b>	-1276	8030	-547	-6907	-1786	5722
Osobní náklady	3325	3084	2002	-3469	67	1090
Mzdové náklady	2490	1924	1358	-2171	-250	821
Odpisy dlouhodobého majetku	-444	-96	-309	-146	-37	249
Ostatní provozní náklady	-12	47	-45	48	-14	48
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	-4171	7136	1244	-6628	-1794	4427
Nákladové úroky	97	88	481	-630	396	-49
Ostatní finanční výnosy	-33	151	350	-330	-145	96
Ostatní finanční náklady	-17	116	420	-207	-297	215
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-112	-54	-551	509	-246	-65
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1167	1704	-46	-1471	-440	1008
<b>HV za běžnou činnost</b>	-3117	5379	739	-4647	-1601	3355
Mimořádný výsledek hospodaření	85	-394	514	-605	93	466
<b>HV za účetní období</b>	-3031	4984	1253	-5252	-1507	3820

Tab. 4 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Zdroj: Vlastní tvorba

### Vertikální analýza rozvahy a výsledovky

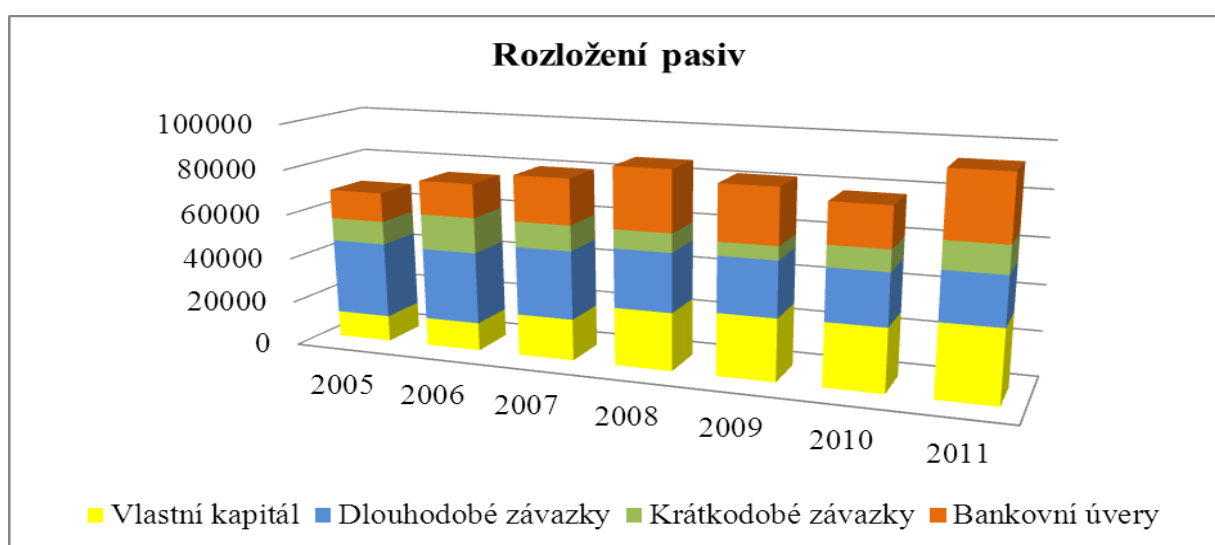
Rozložení aktiv dle grafu na obrázku 8 naznačuje, že největší část aktiv tvoří oběžný majetek, tento poměr je čím dál tím výraznější. Vzhledem k tomu, že je společnost VaV obchodní firmou, nejedná se o nijak zásadní či znepokojující fakt. Investicí do dlouhodobého majetku v roce 2011 byl zastaven klesající trend hodnoty tohoto druhu majetku. Rok 2009 se vyznačuje zvýšením podílu finančního majetku na aktivech, to lze vysvětlit tím, že společnost v době nejisté situace začala zadržovat více finančních prostředků než v minulosti. Vertikální analýza poukazuje stejně jako horizontální analýza na pokles zásob až do roku 2011, kdy společnost přistoupila k rozšíření sortimentu.



*Obr 8 – Rozložení aktiv*

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf na obrázku 9 zobrazující rozložení pasiv ukazuje převahu cizích zdrojů nad vlastním kapitálem. Důvodem této skutečnosti je pravděpodobně fakt, že sdružení Milana a Lubomíra Vrabcových odprodalo při transformaci firmy na společnost s ručením omezeným kompletně celé zásoby. Dlouhodobé závazky tedy znamenají závazek k těmto fyzickým osobám. Postupným splácením tohoto závazku dochází k snižování podílů dlouhodobého závazku na pasivech společnosti.

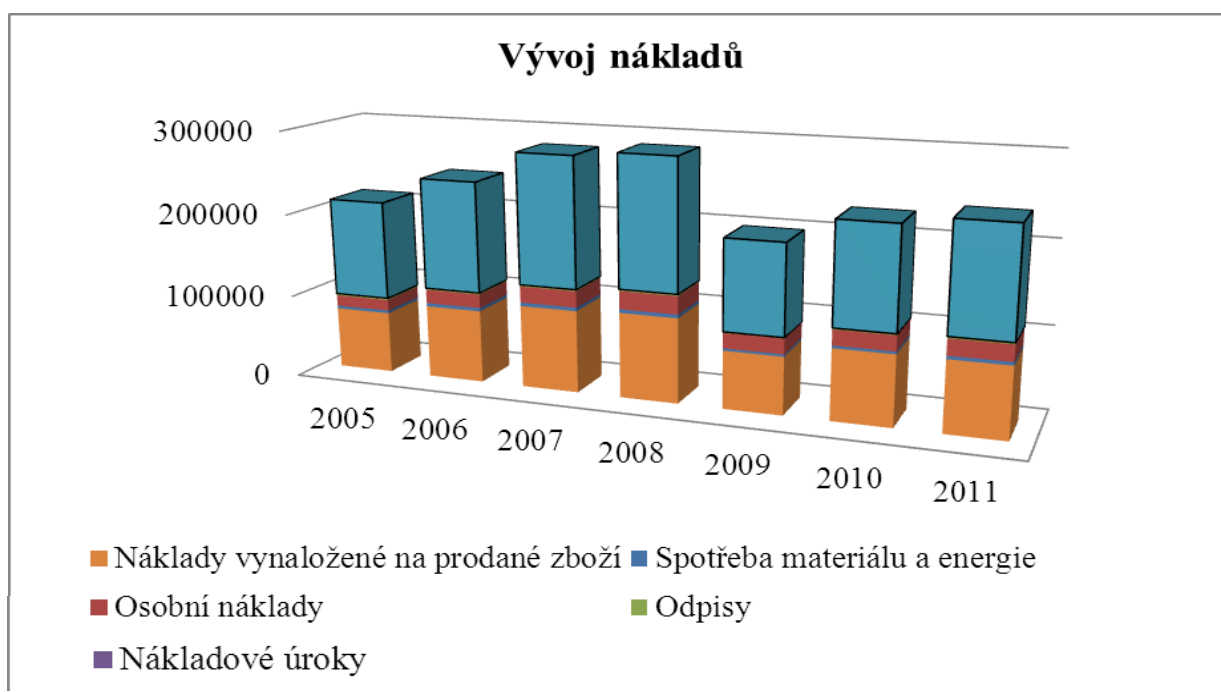


*Obr 9 – Vertikální analýza pasiv*

Zdroj: Vlastní tvorba

Převaha krátkodobých pohledávek nad závazky poukazuje na horší schopnost firmy vyjednávat o splatnostech svých faktur. Tento ukazatel je ovlivněn i faktem, že společnost při nákupech z Asie musí akceptovat platební podmínky při naložení zboží, nikoliv až po dodání, což značně rozšiřuje pomyslnou propast mezi splatností faktur od zákazníků a nutností platit svým dodavatelům.

Mezi nejzajímavější údaje z analýzy výkazu zisků a ztrát zobrazuje obrázek 10.



*Obr 10 – Vývoj nákladů*

Zdroj: Vlastní tvorba

Zobrazení na obrázku 10 naznačuje, že při růstu tržeb dochází ve společnosti současně k růstu nákladových položek. Na grafu je lehce zaznamenaný již několikrát zmiňovaný pokles nákladových položek v roce 2009, který pro rok 2010 opět mírně vzrostl a tento trend pokračuje i v roce 2011.



## Poměrová analýza

Hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability zobrazuje tabulka 5. Ukazatelé rentability investovaného kapitálu a vlastního kapitálu jsou ovlivněny zhoršenými finančními výsledky v letech 2009 až 2011. Ekonomická krize měla neblahý dopad na oba tyto ukazatele.

Ukazatele rentability	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ROCE</b> (= EBIT/dlouh. investovaný kap.)	12,8%	4,0%	16,3%	20,3%	5,9%	3,0%	11,7%
<b>ROE</b> (= EAT/VK)	34,5%	7,7%	32,1%	28,0%	7,1%	1,6%	13,2%
<b>ROS</b> (= EAT/T)	3,3%	0,7%	3,8%	4,6%	1,8%	0,4%	3,3%

Tab. 5 – Ukazatelé rentability

Zdroj: Vlastní tvorba

Pro dlouhodobou existenci firmy je nutná dobrá likvidita, která znamená přeměnu aktiv na peněžní prostředky, kterými pak firma hradí své závazky. Dle zjištěných hodnot má firma dobrou běžnou likviditu, u pohotové likvidity nejsou v optimu roky 2008 a 2011. Ovšem okamžitá likvidita je velmi nízká, jak je možné přepočíst v tabulce 6.

Ukazatele likvidity	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Běžná likvidita</b> (= OA/KZ)	2,73	2,35	2,49	2,30	2,53	2,61	2,04
<b>Pohotová likvidita</b> (= OA-zásoby/KZ)	0,79	0,90	0,82	0,61	0,83	0,82	0,55
<b>Okamžitá likvidita</b> (= fin. majetek/KZ)	0,03	0,04	0,04	0,05	0,35	0,10	0,07

Tab. 6 – Ukazatelé likvidity

Zdroj: Vlastní tvorba

Na první pohled je patrná na ukazatelích aktivity v tabulce 7 vysoká doba obratu zásob, a to až 171 dní. Tento ukazatel naznačuje, že zboží před svým prodejem leží velmi dlouho na skladě. Důvodem jsou dlouhé dodací termíny z Asie. V roce 2012 se termín výroby šroubů pohyboval v průměru kolem 130 dní a doprava na moři cca 35 dní. Dobu obratu zásob zpomalují pojistné zásoby tvořené dle smluv se zákazníky a poskytované služby konsignačních a kanbanových skladů, které jsou velmi náročné nejen na finance, ale i na zásoby. Doba obratu pohledávek dosahuje v průměru 60 dní, což při nutnosti platit většinu zboží předem není optimální a může to pro firmu při stoupajícím trendu znamenat hrozbu.

Ukazatele aktivity	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Doba obratu zásob (= 1/obrat z.*360)	137	120	120	135	171	142	167
Doba obratu pohledávek	53	70	56	45	48	57	54
Doba obratu krátkodobých závazků	70	82	72	80	100	79	112

Tab. 7 – ukazatelé aktivity

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 8 naznačuje klesající trend celkové zadluženosti firmy. Ovšem celková zadluženost dosahuje poměrně vysokých hodnot. Společnost splácí již zmíněný dluh vlastníkům společnosti, z jejich pohledu se nemusí jednat o dlouhodobý dluh, jelikož si v podstatě dluží sami sobě. Vzhledem k tomu, že je dluh splácen každý rok, klesá i dlouhodobá zadluženost.

Ukazatele zadluženosti	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost (= cizí zdroje/A)	84%	84%	78%	70%	66%	64%	65%
Úrokové krytí (= EBIT/nákladové úroky)	10,3	2,9	11,2	8,4	4,9	1,5	6,5

Tab. 8 – ukazatelé zadluženosti

Zdroj: Vlastní tvorba

## 6.4 Porterova analýza hodnotového řetězce

Další součástí interní analýzy je Porterova analýza hodnotového řetězce, která poukazuje na jednotlivé procesy ve firmě. Cílem této analýzy je poukázat na možné konkurenční výhody firmy VaV. Obrázek 11 ukazuje shrnutí veškerých firemních procesů s ohledem na jejich výjimečnost oproti konkurenci.

Mezi nejzajímavější pro zákazníky patří možnost akceptovat podmínky automobilového průmyslu. Tento průmysl vyžaduje možnost technologické podpory a vývoje, což VaV zajišťuje pomocí technologů na Taiwanu. Dále je nutné poskytnout dokumentaci PPAP, která mapuje kompletní výrobní proces a dokládá druh, kvalitu a mnohé další o použité vstupní surovině a následně dokládá měření ke všem výrobním mezistupňům. Nedílnou součástí je registrace složení dodávaného materiálu do systému IMDS. Dodávky v systému JIT, kanbanu či z konsignačního skladu jsou nezbytnou nutností. Využívání softwaru Planning Wizard

umožňuje podávání reportů o spotřebách zboží dle druhu, rozměru, ale i povrchové úpravě, což umožňuje bez spoluúčasti zákazníka optimalizovat jeho pojistné, kanbanové či konsignační zásoby.

Vychystávání zboží pomocí bezdrátových terminálů umožňuje značení zboží čárovými kódy v podobě, jakou si zvolí sám zákazník, není nutno se omezit pouze na číslo šarže a značení dodavatele, ale lze na přání dodat informaci o tom, do jakého výrobku má být zboží například namontováno atd. On-line plánování námořních přeprav poskytuje možnost stanovení přesného data dodání, stejně tak jako on-line sledováním expedovaných zásilek může zákazník kontrolovat termín dodání požadovaného zboží.

Infrastruktura podniku				
Management kladoucí důraz na zrychlování logistiky zboží a zvyšování kvality poskytovaných služeb				
Řízení pracovních sil				
Školení a zaučování nových zaměstnanců	Průběžné vzdělávání zaměstnanců v anglickém jazyce	Doškolování manažerů kvality	Motivační systém odměňování Stabilizace obchodního týmu	Školení v postupech při řešení reklamací
Technologický rozvoj				
Individuální řešení poptávek  Silná provázanost mezi nákupem a technologickým vývojem na TWN	Plánování zásob Planning Wizard - Logio	PPAP  Sledování šarží	Kompletní archivace obchodních případů	Značení zboží dle VDA  Čárové kódy
Obstaravatelská činnost				
Rámcové smlouvy u dodavatelů  Pojistné zásoby	On-line plánování námořních přeprav Denní nakládky zboží po EU	Smluvní přeprava do 24 hod.  Vlastní doprava	Kanban  Konsignační sklady  JIT	On-line sledování zásilek  Atesty 3.1.B  Registrace IMDS Vzorkování dle VDA
Vstupní kontrola všech dodávek Přesná identifikace zboží dle šarží Skladování řízeno speciálním softwarem	Kontrolní středisko  Pružné reakce na potřeby zákazníků	Výstupní kontrola  Vyskladňování za pomoci bezdrátových terminálů Možnost řízení toku vyskladňování	Nadstandardní vztahy se zákazníky  Propagační materiály Obchodní zastoupení po celé ČR  Sít' maloobchodních prodejen	Expedice dílů do 24 hodin  Optimalizace dodávkových systémů  Optimalizace kanbanových dávek  Konzultace a pomoc při řešení technologických problémech s aplikací spojovacích prvků
Řízení vstupních operací	Nákup a provoz	Řízení výstupních operací	Marketing a odbyt	Servis

Marže

Obr. 11 – Hodnototvorný řetězec firmy VaV  
Zdroj: Vlastní tvorba

## 7 Vyhodnocení dat z provedených analýz

V celé kapitole 6 se autorka diplomové práce zabývá různými přístupy k provedení co nejkompletnější analýzy zkoumané společnosti. V následující části práce je provedeno vyhodnocení jednotlivých přístupů pomocí hodnocení faktorů externí analýzy za využití matic EFE (External Forces Evaluation), hodnocení interní analýzy maticí IFE (Internal Forces Evaluation), souhrnného hodnocení interních a externích faktorů za využití analýzy SWOT a její následné kvantifikace.

### 7.1 Hodnocení faktorů externí analýzy – matice EFE

Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy EFE je zjistit citlivost strategie na externí prostředí. Do matice EFE jsou vložena data z provedené analýzy PEST a Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

První je zobrazena matice EFE pro analýzu PEST. Tabulka 9 zobrazuje porovnání všech faktorů PEST analýzy tedy politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické faktory. PEST analýza byla provedena v kapitole 6.1. Váha posuzovaného faktoru v rozsahu 0 – 1 při celkovém součtu vah 1, byla určena na základě expertní zkušenosti ředitele společnosti pana Churáčka. Dále byl určen stupeň vlivu zjištěného parametru v následujícím rozsahu:

- 4 – nejvyšší vliv;
- 3 – nadprůměrný;
- 2 – střední;
- 1 – nízký.

Stupnice pro hodnocení externích vlivů na firemní strategii:

- 1 nejmenší citlivost;
- 2,5 střední citlivost;
- 4 nejvyšší citlivost.

Matice EFE pro PEST analýzu poukazuje na střední hodnotu citlivosti strategie na externí prostředí firmy. Nejvíce firmu z uvedených faktorů ohrožuje hrozba v podobě nařízení rady (ES) č. 91/2009 ohledně aplikace antidumpingového cla na dovoz spojovacího materiálu ze železa z Čínské lidové republiky a s ním související problém tranzitních zemí. Tato problematika byla již diskutována v předchozí části této práce se spojitostí cenových válek a zhoršené konkurenceschopnosti firmy VaV při dodržování všech zákonných povinností při dovozu zboží z ČLR.

<b>Zhodnocení externí analýzy dle PEST</b>				
Faktory	+/-	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
<i>Politické a legislativní faktory</i>				
Nařízení rady (ES) č. 91/2009 antidumpingové clo	-	0,1	4	0,4
Tranzitní země	-	0,1	4	0,4
Průměrná hodnota bodů pro použití v matici IE 4				
<i>Ekonomické faktory</i>				
Růst nezaměstnanosti	-	0,025	1	0,025
Pokles HDP	-	0,025	1	0,025
Škrty ve stavebnictví	-	0,04	2	0,08
Pokles produkce automobilového průmyslu	-	0,04	3	0,12
Investice do infrastruktury v ČLR	-	0,04	2	0,08
Průměrná hodnota bodů pro použití v matici IE 1,8				
<i>Sociálně-kulturní faktory</i>				
Trend zrychlování a usnadňování práce ve stavebnictví	+	0,09	3	0,27
Zvyšování nároků automobilového průmyslu	+	0,09	2	0,18
Trend domácích kutilů	+	0,09	3	0,27
Průměrná hodnota bodů pro použití v matici IE 2,66				
<i>Technologické faktory</i>				
Nenáročnost výroby standardních spojovacích prvků	+	0,005	1	0,005
Zastarávání technologií při výrobě speciálních dílů	-	0,04	2	0,08
Rychlý vývoj povrchových úprav	+	0,075	3	0,225
Průměrná hodnota bodů pro použití v matici IE 2				
<i>Ekologické faktory a příslušná legislativa</i>				
EKOKOM	-	0,015	1	0,015
Direktiva ROHS	+	0,075	1	0,075
Nařízení Rady 2000/53/ES - IMDS	+	0,075	1	0,075
Certifikace ISO 1400.	+	0,075	2	0,15
Průměrná hodnota bodů pro použití v matici IE 1,25				
Součtový řádek	Celkem	1	Celkem	<b>2,475</b>

Tab 9 – Matice EFE dle PEST

Zdroj: Vlastní tvorba

Porterův model pěti konkurenčních sil je pomocí matice EFE shrnut v tabulce 10. Největší vliv z externí analýzy dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil má vyjednávací schopnost dodavatelů a odběratelů s hodnotou 3,75.

Na stejných hodnotách (3) se nachází rivalita mezi stávajícími konkurenty a hrozba substitučních výrobků. Nejmenší vliv na strategii má vstup nových konkurentů do daného odvětví, který je ovlivněn kapitálovou náročností na vstupu a nutností certifikace v systému ISO 9002.

<b>Matice EFE - Porteruv model pěti konkurenčních sil</b>		
Značení	Faktor	Body
<b>1</b>	<b><i>Riziko vstupu nových konkurentů</i></b>	
1a	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	3
1b	Přístup k distribučním kanálům	2
1c	Potřeba vlastnit speciální technologie	1
1d	Nutnost certifikace	4
	Průměrná hodnota pro použití v matice IE:	<b>2,5</b>
<b>2</b>	<b><i>Rivalita mezi stávajícími podniky</i></b>	
2a	Počet konkurentů	3
2b	Růst odvětví	2
2c	Fixní náklady	4
2d	Diferencovanost stávajících konkurentů	3
	Průměrná hodnota pro použití v matice IE:	<b>3</b>
<b>3</b>	<b><i>Hrozba substitučních výrobků</i></b>	
3a	Identifikace požadovaného zboží	4
3b	Rychlost napodobení	3
3c	Substituty	2
3d	Loajalita zákazníků	3
	Průměrná hodnota pro použití v matice IE:	<b>3</b>
<b>4</b>	<b><i>Vyjednávací vliv dodavatelů/odběratelů</i></b>	
4a	Náklady při přechodu ke konkurenci	4
4b	Vyjednávací síla zákazníků	3
4c	Vyjednávací síla dodavatelů	4
4d	Dovozy z Asie	4
	Průměrná hodnota pro použití v matice IE:	<b>3,75</b>

Tab 10 – Model EFE dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní tvorba

## 7.2 Hodnocení interních faktorů pomocí matice IFE

Interní analýza provedená v přechozí kapitole identifikovala silné a slabé stránky zkoumané společnosti. Pro stanovení jejich možného působení na strategii byla stanovena stupnice vlivu v následujících hodnotách:

- 4 – významná silná stránka;
- 3 – méně důležitá silná stránka;
- 2 – méně důležitá slabá stránka;
- 1 – významná slabá stránka.

K jednotlivým silným a slabým stránkám byla přiřazena také váha v rozmezí 0,00 – 1.

Následující tabulka 11 shrnuje výsledky interní analýzy. Součtový řádek vykazuje hodnotu 2,63 což znamená, že se strategický záměr podniku opírá středně silně o interní pozici na trhu.

Při hodnocení působení interních faktorů na strategii je použito následující stupnice:

- Silná interní pozice 4;
- Slabá interní pozice 1;
- Průměrná interní pozice 2,5.

Firma VaV má největší možnost využít své silné stránky, která tkví ve službách zákazníkům v podobě konsignačních skladů, Kanbanů, dodávek Just in time a možnosti využívat e-shop. Další silnou stránkou společnosti je softwarové vybavení, jehož nepodstatnou výhodou je možnost up-gradovat tyto softwary a využívat další doprovodné služby.

Na druhé straně se musí firma VaV vyrovnat se slabými stránkami. Mezi nejzávažnější patří růst krátkodobých pohledávek, výkonost obchodních zástupců společnosti a dostatečné nevyužívání všech součástí logistického systému WMS (software, který řídí tok materiálu na vstupu i výstupu).



<b>Zhodnocení interní analýzy matice IFE</b>				
Faktory	+/-	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
<i>Silné stránky</i>				
Tradice firmy	+	0,06	4	0,24
Maloobchodní síť prodejen	+	0,06	4	0,24
Dovozy zboží z celého světa	+	0,045	3	0,135
Dodávky do 24 hodin	+	0,03	3	0,09
Certifikace dle ISO 9002, ČSN ISO 1400, ČSN OHSAS 18001:2008	+	0,05	4	0,2
Znalosti požadavků automobilového průmyslu	+	0,05	4	0,2
Know-how zip sáčky	+	0,03	4	0,12
Kosignační sklady, Kanban, JIT, e-shop	+	0,08	4	0,32
Zaměření na koncové zákazníky	+	0,045	3	0,135
Servis a poradenství	+	0,049	3	0,147
Softwarové vybavení	+	0,06	4	0,24
<i>Slabé stránky</i>				
Doba obratu zásob	-	0,05	1	0,05
Obchodní zastoupení firmy	-	0,06	1	0,06
Nemožnost certifikace v ISO TS	-	0,02	2	0,04
Vzdělávání zaměstnanců	-	0,02	2	0,04
Krátkodobé pohledávky	-	0,09	1	0,09
Platební podmínky u dodavatelů	-	0,035	1	0,035
Rodinný styl řízení	-	0,03	2	0,06
Vyjednávací síla odběratelů	-	0,03	1	0,03
Absence up-grade softwaru WMS	-	0,04	2	0,08
Růst mzdových nákladů	-	0,051	1	0,051
Růst provozního úvěru	-	0,015	2	0,03
Součtový řádek	Celkem	<b>1</b>	Celkem	<b>2,63</b>

Tab 11 – Zhodnocení interní analýzy matice IFE

Zdroj: Vlastní tvorba

## 7.3 SWOT analýza

Z výše provedených analýz byly zjištěny následující silné a slabé stránky společnosti VaV a možné příležitosti a hrozby. Získaná data shrnuje tabulka 12.

Silné stránky		Slabé stránky	
1	Tradice firmy	12	Doba obratu zásob
2	Maloobchodní síť prodejen	13	Obchodní zastoupení firmy
3	Dovozy zboží z celého světa	14	Nemožnost certifikace v ISO TS
4	Dodávky do 24 hodin	15	Vzdělávání zaměstnanců
5	Certifikace dle ISO 9002, ČSN ISO 1400, ČSN OHSAS 18001:2008	16	Krátkodobé pohledávky
6	Znalosti požadavků automobilového průmyslu	17	Platební podmínky u dodavatelů
7	Know-how zip sáčky	18	Rodinný styl řízení
8	Konsignační sklady, Kanban, JIT, e-shop	19	Vyjednávací síla odběratelů
9	Zaměření na koncové zákazníky	20	Absence up-grade softwaru WMS
10	Servis a poradenství	21	Růst mzdových nákladů
11	Softwarové vybavení	22	Růst provozního úvěru
Příležitosti		Hrozby	
23	Rozšíření sortimentu	29	Obcházení antidumpingových cel
24	Dovoz zboží z Indie	30	Růst cen oceli
25	Rozšíření počtu prodejen	31	Nařízení EU - ROHS, REACH
26	Upgrade softwaru na vychystávání zboží	32	Cenové války
27	Rozšíření působení obchodních zástupců	33	Pokles poptávky
28	Školení zaměstnanců dle VDA	34	Růst administrativních požadavků automobilového průmyslu

Tab 12 - SWOT analýza

Zdroj: Vlastní tvorba

K tomu, aby bylo možné navrhnout optimální strategii rozvoje společnosti VaV je zapotřebí porovnat jednotlivé vlivy mezi silnými, slabými stránkami s interakcí na příležitosti a hrozby. Za tímto účelem autorka práce provedla kvantifikaci SWOT analýzy. Tabulka 13 zobrazuje kvantifikaci SWOT analýzy provedenou za pomoci přiřazení hodnot plus pro kladný přínos a mínus pro záporný přínos při porovnávání jednotlivých vlivů.

Horizontálně byly porovnány silné a slabé stránky k jednotlivým příležitostem a hrozbám. Vertikálně bylo provedeno porovnání jednotlivých příležitostí a hrozeb s ohledem na silné a slabé stránky společnosti VaV.

	Hlavní příležitosti							Hlavní hrozby					+	-	SUMA
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34			
Hlavní silné stránky	1		+		+					+	+		4	0	4
	2	+		+	+	-				+	+		5	1	4
	3	+	+	+		+	-		-				4	2	2
	4		+	+	+					+	+	-	5	1	4
	5	-	+			+			+	+	+	+	6	1	5
	6				+	+	+		+	+	+	+	7	0	7
	7	+		+	+								3	0	3
	8	+	+	+	+		-	-		-	-		5	4	1
	9	+	+	+	+	+		-	-				5	2	3
	10				+	+		+	+		+	+	6	0	6
	11	+		+	+				+	+	+	+	7	0	7
Hlavní slabé stránky	12	-	-	+	+	+		-		-	-		3	2	1
	13			-		+					-		1	2	-1
	14					-							1	0	1
	15					+			-			-	1	2	-1
	16		-	+		-		-		-	-		1	5	-4
	17	+	-	+		+		-			-		3	3	0
	18					-	-				-	-	0	4	-4
	19							-		-	-		0	3	-3
	20	-		-	-					-	-	-	0	5	-5
	21			-		-						-	0	4	-4
	22	-	-	-	-	-		-					0	6	-6
	+	7	4	11	8	9	5	2	1	4	6	7	4		
	-	4	4	4	2	6	3	0	7	3	5	8	5		
	SUMA	3	0	7	6	3	2	2	-6	1	1	-1	-1		

Obr 12 – Kvantitativní zhodnocení analýzy SWOT

Zdroj: Vlastní tvorba

Horizontální vyhodnocení kvantifikace analýzy SWOT poukázalo na největší možnosti rozvoje firmy u parametrů 6 a 11. Pod bodem 6 se skrývá konkurenční výhoda v podobě znalostí požadavků v automobilovém průmyslu. Již několikrát bylo zmíněno, že se společnost právě tímto parametrem liší od své konkurence. Proto je důležité, aby firma VaV i nadále pokračovala v rozvoji tímto směrem. Kvantifikace SWOT analýzy poukázala na silnou stránku v podobě softwarového vybavení, což navazuje i na schopnost dostát požadavkům automobilového průmyslu, který vyžaduje specifické sledování toku materiálu, jeho značení a evidenci. Největší hrozbou pro firmu je růst provozního úvěru, který jde ruku v ruce s rostoucími zásobami společnosti a zvyšující se dobou obratu zásob.

Vertikální vyhodnocení poukazuje na možnost rozvoje v podobě rozšíření počtu prodejen a to především proto, že vznik další prodejny znamená pro firmu částečné řešení růstu krátkodobých pohledávek, jelikož tvoří hotové peníze. Maloobchodní prodejny zvyšují povědomí o značce a umožňují prodej širšího sortimentu zboží za vyšší ceny než je tomu u zákazníků velkoobchodu.

Největší hrozbou pro společnost je růst ceny oceli a to hned z několika hledisek:

- Zvyšování hodnoty skladu;
- Větší požadavky na provozní úvěr;
- U ročních rámcových smluv dochází k snižování marže;
- Cenové války snižují marže a ziskovost podnikání.

Vzhledem k tomu, že společnost VaV nemůže nijak ceny oceli ovlivnit, musí se snažit maximalizovat využití svých obchodních zástupců k získávání většího množství zákazníků. Zvyšování obrátů jednotlivých materiálů může napomoci k získání větších rabatů u dodavatelů a umožní zrychlit dobu obratu zásob, která patří k jedné ze slabých stránek společnosti.

## **8 Návrh a volba strategie rozvoje firmy**

Cílem této práce je snaha zformulovat a navrhnout strategii rozvoje firmy Vrabec a Vrabec. Provedené analýzy neprokázaly nutnost kompletní změny strategie pomocí radikálních změn, ale pouze nutnost přírůstkových změn s ohledem na řízení rizik společnosti. Při zhodnocení jednotlivých výstupů ze získaných dat je možné vysledovat potřebu provést plánované změny s ohledem na problematiku efektivnosti práce obchodních zástupců, zlepšení platební morálky zákazníků a zvýšení efektivnosti v logistickém řetězci. Navrhované změny v rámci strategie řízení rizik splňují požadavky na úspěšnost, tedy vhodnost, přijatelnost a proveditelnost.

### **8.1 Stávající strategie firmy VaV**

Společnost VaV od svého založení v roce 1995 neprovedla změnu své strategie, poslání ani vize. Poslání firmy VaV spočívá v zajišťování dodávek širokého sortimentu spojovacího materiálu při 100% garanci nabízeného materiálu ve firemním katalogu do 24 hodin v maximální kvalitě technické, termínové i administrativní. Vizí společnosti je heslo „Jsme tu pro své zákazníky“!

Strategie společnosti spočívá v dosahování trvalého růstu a zajišťování stále rostoucích zisků z prodeje spojovacího materiálu na českém trhu.

Stávající strategie byla vedením společnosti naplňována v podstatě až do zhoršení situace na finančních, ale i ostatních trzích s počátkem roku 2009. Ekonomická krize tvrdě dopadla na automobilový průmysl, který je pro firmu VaV velmi důležitý, a to ať už z hlediska přímých či nepřímých dodávek výrobcům či subdodavatelům. Obecně zhoršená finanční situace všech subjektů na trhu dopadla na firmu VaV v podobě snížení obrátů, nárůstu zásob a zhoršení přístupu k bankovním financím v podobě snížení provozního úvěru. Výše popsaná tržní situace znemožnila i přes snahu managementu dosáhnout růstové strategie firmy v roce 2009 a v letech následujících. S ohledem na toto zjištění se autorka práce domnívá, že je vhodné strategii rozšířit o nově vzniklou problematiku, a to řízení rizik.

Poslání společnosti, stejně tak jako vize, je založeno na silné stránce podnikání firmy VaV, kterou je poskytnutí servisu a služeb v dodávkách spojovacího materiálu tzv. „na míru“. Proto není nutné a ani účelné tento základní stavební kámen úspěchu společnosti měnit.

Důvodem změny strategie společnosti je změna prostředí, ve kterém společnost působí. Společnosti v naplňování stávající strategie brání změna neovlivnitelných faktorů v externím prostředí firmy, a to dopad ekonomické krize na trh spojovacího materiálu. Jedná se o faktor, který společnost VaV nemůže ovlivnit, ale musí se mu obratně přizpůsobit. Nová, respektive doplněná strategie je v podstatě závislá na procesu přizpůsobení se firmy průběžně se měnícímu prostředí v jejím okolí.

## **8.2 Strategie řízení rizik**

Problematika řízení rizik je náročná a vyžaduje systematičnost. Společnost VaV má jisté prvky řízení rizik, ale nejedná se o jejich řízení s ohledem na eliminaci nežádoucích vlivů a podporu těch žádoucích. Mezi slabé stránky podniku patří chybějící rozvoj informačních technologií, práce s obchodním zastoupením a růst doby obratu pohledávek. Všechny zmíněné faktory skrývají pro firmu jistá rizika, kterým je potřeba předcházet. Efektivním řízením rizik lze společnost ochránit a dále rozvíjet pomocí níže navrhovaných opatření.

### **8.2.1 Rozvoj informačních technologií s ohledem na logistiku firmy**

Významnou silnou stránkou firmy VaV je softwarové vybavení, které umožňuje systémově řešit hned několik slabých stránek a hrozeb sužujících společnost. Oproti konkurenci vlastní společnost software Made4net, který na principu WMS (Warehouse management system) řídí veškeré skladové operace. Bezdrátové terminály umožňují přenos dat z firemního softwaru Byznys VR přímo do rukou skladníků pohybujících se po areálu firmy.

Možnosti softwaru:

- Přiřazení práce (objednávky) konkrétnímu terminálu resp. skladníkovi
- Odesílání objednávek z firemního systému Byznys VR do WMS s automatickým přiřazováním práce dle vytíženosti terminálu
- Přednostní vyskladňování zboží na základě požadavku zaměstnance na prodeji

- Plánování optimální cesty vyskladňování
- Automatické generování dodacího listu, výdejky a faktury po ukončení objednávky na terminálu
- Automatické odesílání přepravního příkazu do systému přepravní společnosti Geis
- Evidence euro palet na základě načtení příjmu a výdeje palet
- Kanbanové vyskladňování – tvorba objednávky na základě sejmutí čárových kódů z kanbanových krabiček
- Monitorování výkonosti skladníků (jednotlivých terminálů)
- Roční optimalizace WMS na základě archivovaných dat ze skladovacích operací provedených čtečkou
- Bez dokladové hospodářství
- Tvorba čárových kódů dle požadavků automobilového průmyslu VDA

Již v tuto chvíli je software Made4net velmi kvalitním pomocníkem při logistických operacích ve firmě, ale tak jak se rozvíjí společnost VaV a poskytování služeb zákazníkům, je zapotřebí rozvíjet i možnosti a úspory, které skýtá software Made4net a jeho up-gradované verze.

V letech 2009 až do dnes, tedy roku 2013, se firma potýká s poklesem objednávek a změnou dodávaného množství k jednotlivým zákazníkům. Úsporná opatření zákazníků zmenšují objem objednávaného množství a zvyšují četost zasílání objednávek, tak aby u zákazníka vznikaly co nejmenší skladové zásoby. Tento trend klade velký důraz na skladové zásoby firmy VaV, která musí být schopná operativně řešit požadavky zákazníků, ale zároveň způsobuje částečnou neefektivitu při vyskladňování zboží, hrazení přeprav a kompletaci objednávek.

Při hlubší analýze objednávek firmy z roku 2006 - 2008 bylo zjištěno, že firma expedovala 93 % objednávek na základě jednorázově zaslané objednávky. Průměrná váha zakázky byla 320 kg a přepravní obal 1 paleta.

Analýza dat z roku 2009 – 2013 (do března) poukázala na změnu trendu v požadavcích zákazníků. Firma expeduje v průměru 70 % zboží na základě jednorázové objednávky a téměř 30% objednávek je během jednoho dne průběžně doplňováno menšími dílčími objednávkami, které vycházejí z momentálních požadavků zákazníků.



Software Made4net je nastaven tak, aby bylo možné každou příchozí objednávku vyskladnit a na základě expedičního příkazu zaevidovat k dopravě. Tato situace byla v letech před rokem 2009 výhodná, ale vzhledem ke změně trendu objednávání ze strany zákazníků není již tento způsob vyskladňování nejefektivnější.

V rámci strategie rozvoje informačních technologií a logistických systémů autorka práce navrhuje zakoupení up-grade – Slučování objednávek pro systém Made4net v hodnotě 82 000 Kč. Od up-gradu softwaru autorka očekává úsporu v přepravních nákladech a zvýšení standardu služeb pro zákazníky v podobě zasílání kompletních dodávek v jednom přepravním obalu např. paleta.

Smyslem modulu – Slučování objednávek je možnost vyskladnění všech objednávek od jednoho zákazníka spolu s jeho veškerými dílčími objednávkami v rámci jednoho či více dní. V současné době se zákazníkům firmy VaV expeduje tolik balíků, kolik přijde objednávek.

Tabulka 14 zobrazuje počty jednorázových objednávek za první tři měsíce roku 2013 a počty dílčích doobjednávek. Například v lednu firma VaV expedovala 1473 zakázek (balíků či palet) za respektování současného stavu jedna objednávka jeden balík/paleta. Při možnosti využít slučování objednávek by mohl být počet expedovaných balíků/palet cca o 400 ks menší, což je při průměrné hodnotě balíku 80 Kč úspora 32 000 Kč.

Na cenu palety se při výpočtu nepřihlíží, jelikož dílčí objednávky tvoří standardně pouze malé zakázky. Měsíce leden – duben patří obecně k nejslabším měsícům z celého roku, v průměru se v období květen-prosinec expeduje měsíčně kolem 3 tis. objednávek. V rámci velkých výkyvů v počtu objednávek během roku vychází autorka z měsíce ledna, který je svou hodnotou možné považovat za průměrný. Úspora 32 000 Kč naznačuje rychlou návratnost investice zhruba během 3 měsíců.

	Týden	2.1.- 4.1.	7.1.- 11.1.	14.1 - 18.1.	21.1- 25.1	28.1- 1.2.	Celkem	Opakované objednávky v %
Leden	Celkem	110	328	351	311	373	1473	X
	Opakované objednávky	35	83	106	99	101	424	29 %
Únor	Týden	4.2 - 8.2	11.2- 15.2	18.2- 22.2	25.2- 1.3	x	x	X
	Celkem	316	314	296	279	x	1205	X
	Opakované objednávky	100	82	81	59	x	322	27 %
Březen	Týden	4.3.- 8.3.	11.3.- 15.3.	18.3.- 22.3.	25.3.- 29.3.	x	x	X
	Celkem	321	261	266	257	x	1105	X
	Opakované objednávky	78	65	57	63	x	263	24 %
Celkem za období leden - březen 2013							3783	X
Celkem opakované objednávky za období leden - březen							1009	<b>27 %</b>

Tab 13 – Počet objednávek

Zdroj: Vlastní tvorba

Společnost VaV hradí přepravné 75 % zákazníkům bez ohledu na celkovou hodnotu zakázky. U 25 % zákazníků je přeprava do 5 000Kč/bez DPH hrazena zákazníkem. Smyslem up-gradu softwaru je uspořít přepravní náklady nejen společnosti VaV, ale také zákazníkům, kteří si přepravu hradí sami. Další výhodou funkce slučování objednávek je tvorba jedné sdružené faktury, dodacího listu a přepravního příkazu. Zakázky jsou dodány k zákazníkům v jedné ucelené zakázce a srovnané v pořadí dodacího listu s patřičným číslem objednávky, dodacího listu na každé krabici, což umožňuje zákazníkům rychlou kontrolu dodávky. U velkých firem je často od managementu zákazníka stanoven maximální limit pro hodnotu faktury např. 50 000 Kč na zakázku pod jedním číslem objednávky, což znamená pro firmu VaV problém, jelikož není možné několik dílčích objednávek vepsat do jedné faktury, dodacího listu atd. Tímto rozšířením funkčnosti stávajícího systému by společnost VaV mohla bez problému plnit i tyto požadavky zákazníků.

Nehodnocenou úsporou v této diplomové práci je i možnost navýšení jednotlivých dodávek k zákazníkům v rámci sloučení objednávek a případná optimalizace přepravních nákladů. (Autorka diplomové práce nemá přístup ke konkrétním datům vah jednotlivých zakázek, aby

mohla provézt reálné zhodnocení. Autorka práce vychází z předpokladu, že společnost obchoduje se spojovacím materiálem, tudíž převládá v podstatě železo, které je těžké.) Při sloučení objednávek je možné, že dojde ke zvýšení hmotnosti zakázky nad 150 kg, tzn. například místo 8 balíků bude možné expedovat jednu kompletní zakázku na paletě.

Hodnota přepravy balíku max. 25 kg je 80 Kč. Hodnota přepravy palety do maximální váhy 450 kg je 450 Kč (čerpáno od smluvního partnera firmy ([www.prepravanapaletach.cz](http://www.prepravanapaletach.cz)). Pokud bude firma VaV expedovat místo 8 balíků (8x80Kč tedy 640 Kč) jednu paletu za 450 Kč, uspoří na této zakázce 190 Kč.

Přeprava v balíku při plném vytížení znamená náklad 3,2 Kč /kg

Přeprava paletou je při plném vytížení 1,125Kč/kg (již od 150 kg je náklad 3 Kč/kg tedy nižší než při použití balíků na stejnou váhu)

Limitní váhy pro automatický výběr přepravní jednotky je možné v rámci up-grade software Slučování objednávek v terminálu přednastavit a tím automaticky zajistit nejlevnější přepravu pro všechny zakázky.

### **8.2.2 Rozvoj potencialu obchodních zástupců**

Životaschopnost společnosti je závislá nejen na udržení stávajících zákazníků, ale také na získávání úplně nových. Obchodní zastoupení firmy VaV tvoří 4 zaměstnanci v regionech Loukov, Ostrava a Plzeň.

Náplň práce obchodního zástupce: návštěva potenciálních zákazníků, zpracovávání došlých poptávek a rozvoz zboží.

Průměrné náklady na jednoho obchodního zástupce jsou 40 000 Kč. Tabulka 15 zobrazuje údaje o najetých kilometrech jednotlivých zástupců a nově zaevidovaných a navštívených zákaznících.

	2010	2011	2012	2013 (01-03)	Průměrně měsíčně najeto km
Loukov	38	31	33	13	2 600
Ostrava	117	69	137	11	1 600
Plzeň	46	69	92	53	2 200

*Tab 14 – Zhodnocení obchodních zástupců*

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 15 poukazuje na rozdílné výkony jednotlivých obchodních zástupců. Nejvýkonnějším obchodním zástupcem je Plzeň, u které dochází z roku na rok k nárůstu počtu nově získaných zákazníků při poměrně málo najetých kilometrech. Obchodní zastoupení Ostrava tvoří 2 zaměstnanci, kteří se i přes oslabení aktivity v roce 2011 drží v relativně dobrých hodnotách. Nejslabším článkem je zastoupení Loukov a to i přesto, že je pod největším dohledem vzhledem k umístění kanceláře přímo v administrativní budově. Velký počet najetých km a malý počet nově získaných zákazníků poukazuje na neefektivní plánování cest.

Společnost VaV hodnotí obchodní zástupce dle obrátu jimi získaných zákazníků. Firemní software Byznys VR umožňuje při založení zákazníka do systému (jméno firmy, kontaktní údaje, fakturační a dodací adresa....) přiřadit tzv. ident obchodního zástupce. Ředitel firmy každý měsíc dle identu zjistí obrát zákazníků příslušejících danému obchodnímu zástupci. V systému eviduje společnost VaV i zákazníky bez ident, tedy bez příslušnosti k jednotlivým obchodním partnerům, jedná se především o největší zákazníky firmy získaných v době založení firmy, kdy ještě obchodní zástupci pro firmu nepracovali či zákazníky získané na základě dobrého jména společnosti tzn. zákazník si sám vyhledal firmu VaV.

Práce obchodních zástupců není nijak monitorována ani řízena. Tzn. nikdo z firmy neví kam a jak často obchodní zástupci jezdí. Respektive z knihy jízd je možné získat částečný přehled o navštívených místech, ale již ne o zákaznících. Získaná data a informace o navštívených zákaznících není možné nikde zjistit, pokud nezaloží daného zákazníka do systému Byznys VR a nepřijadí mu svůj ident.

Na základě zjištěných informací autorka práce navrhuje zprůhlednění práce obchodních zástupců a jejich monitoring a hodnocení.

Vzhledem k nutnosti evidence knih jízd služebních vozidel na základě ručně psaných výkazů a následného přepisu do systému Byznys VR navrhuje autorka zakoupení GPS jednotek pro každé služební auto s možností sledování pouze služebních jízd a skrytí jízd soukromých od firmy Car-monitor.

Cena jedné GPS jednotky je 4 200 Kč, měsíční poplatek 200 Kč.

Celková investice  $4\,200\text{ Kč} \times 4 = 16\,800\text{ Kč}$

Roční poplatky  $200 \times 12 = 2\,400\text{ Kč} \times 4 = 9\,600\text{ Kč}$

Výhody:

- Elektronické zaznamenávání dat zpřesní knihu jízd;
- Automatické zapisování do systému Byznys VR bez nutnosti lidské práce;
- Kontrola pohybu služebních vozů;
- Při krádeži možnost dosledování posledního místa pohybu;
- Nižší pojistka díky modulu GPS (bráno jako další prvek zabezpečení vozu proti krádeži).

GPS sledování by nemělo sloužit k monitorování jízd obchodních zástupců doslovně. Autorka shledává tento krok za přínosný v možnosti ověření efektivnosti jízd jednotlivých obchodních zástupců. Na základě prvních získaných dat bude možné provést zhodnocení a udělit obchodním zástupcům potřebné rady a návody k tomu, jak by měli jezdit a jakých chyb by se při plánování svých služebních cest měli vyvarovat. Není cílem využívání GPS modulů sledovat každý pohyb obchodního zástupce a zda si během pracovní cesty například zastaví na 30 minut na nákup v Tescu, nebo v kolik hodin ráno nastartuje auto a v kolik se vrací domů, i když v případě neefektivnosti práce některého ze zástupců, by bylo možné poukázat i na tento problém, pokud by nastal. Obchodní zástupce by měl být přesvědčen o tom, že mu firma nedává GPS modul proto, aby ho sledovala a kritizovala, ale proto, aby mu pomohla zefektivnit jeho ježdění a získávání nových zákazníků a tudíž pomohla navýšit i jeho provize.

GPS moduly mají možnost přepnutí na soukromé jízdy, které nejsou zaznamenány v podrobných mapách, firmě VaV se pouze zobrazí počet ujetých kilometrů.

Ve firmě VaV by měl být zvolen zodpovědný pracovník, který bude s obchodními zástupci efektivitu jejich jízd diskutovat a sledovat. Nejlepší možnou variantou je ředitel společnosti, který zároveň měsíčně eviduje obraty jednotlivých obchodních zástupců a má potřebnou autoritu na udělování rad a nařízení. Vzhled zobrazených dat v mapě přibližuje Příloha C  
Mapa GPS

K zvýšení efektivnosti práce obchodních zástupců, a i k informovanosti uvnitř firmy je zapotřebí evidovat informace ze služebních cest a o služebních cestách tak, aby byly přístupné potřebným zaměstnancům – oddělení nákupu a prodeje. Oddělení nákupu potřebuje vědět, o jakého zákazníka se jedná, proti komu z konkurence stojí, jaké jsou priority v dodávkách atd. Pro oddělení prodeje by bylo optimální, aby vědělo, kde se obchodní zástupce pohybuje aby mohlo operativně řešit případné problémy zákazníků.

V rámci výše nastíněných potřeb jednotlivých oddělení, ale i ředitele firmy, který je zodpovědný za efektivní práci svých podřízených, navrhuje autorka práce následující řešení.

Systém Byznys VR umožňuje v modulu obchodní zástupci zápis týdenního plánu práce (cest), který je dle přístupových práv možné zobrazit komukoliv z firmy, tím by bylo umožněno získání informací o pohybu obchodních zástupců oddělení prodeje a možnost kontroly práce a jejího plánování řediteli společnosti, který by si v případě potřeby mohl v systému car-monitor vyhledat, zda je plán plněn. Informace pro oddělení nákupu je možné připsávat přímo v systému jmenovitě ke každému zákazníkovi do záložky kontakty – zde by bylo vhodné evidovat datum návštěvy, osobu, se kterou se jednalo, jak si společnost stojí, co je u nich nového na co si například stěžují atd.

Pokud by si obchodní zástupci zvykli, že si musí cesty plánovat a někdo je při tom kontroluje zda jezdí efektivně, měli by nad svou prací daleko více přemýšlet a naučit se logicky a systematicky nacházet a navštěvovat nové zákazníky. Případně by mohl ředitel společnosti upozornit na určité chyby atd., zpětná vazba, především v prvních měsících, než si zástupci zvyknou na své nové povinnosti, je podstatnou součástí úspěchu této strategie rozvoje.

Hlavní náplní práce obchodního zástupce by mělo být získávání nových zákazníků a péče o ty stávající, pro naplnění tohoto poslání je nutné z náplně práce obchodních zástupců odstranit

povinnost zpracovávání poptávek, které svazují obchodního zástupce s nutností návštěvy kanceláře a vyřizování těchto požadavků.

Poptávky jsou buď vyřizovány přímo obchodními zástupci, nebo jsou z části přeposílány na poptávkové oddělení v administrativní budově Loukov. Loukov se potýká s menším pracovním vytížením svých zaměstnanců díky zautomatizování bezpočtu procesů v rámci využívání systému WMS (od roku 2010), proto by přesun práce s poptávkou neměl být otázkou dalších vícenákladů za zaměstnání nového zaměstnance. Vedení firmy vidí toto tvrzení jako reálné a optimální, vzhledem ke snaze udržet stávající zaměstnanost.

Poslední zmíněnou náplní práce obchodních zástupců je rozvoz zboží. Vzhledem k nutnosti získávání nových zákazníků, by měl být rozvoz zboží přenechán přepravní službě Geis nebo firemnímu řidiči.

### **8.2.3 Opatření v oblasti krátkodobých pohledávek**

Provedené analýzy poukázaly na možnou hrozbu růstu krátkodobých pohledávek. Růst krátkodobých pohledávek nutí společnost k čerpání provozního úvěru. Doba obratu pohledávek se pohybuje kolem 60 dnů. Společnost VaV nedisponuje tak silnou vyjednávací silou, aby si mohla dovolit zkrátit dohodnuté splatnosti faktur. V roce 2009 přistoupila firma VaV k outsourcingu pohledávek pomocí firmy B4B inkaso. Špatná platební morálka zákazníků dostala společnost do velkých nesnází nejen při hrazení svých závazků, ale také při hodnocení parametrů pro poskytnutí provozního úvěru. V roce 2009 měla společnost měsíčně po splatnosti i více jak 8 mil. Kč. Po outsourcingu se drží hodnoty pohledávek po splatnosti mezi 1 – 1,5 mil. Kč, což je pro firmu únosné.

Jak bylo zmíněno, společnost VaV nedisponuje tak velkou tržní silou, aby mohla svým zákazníkům určovat dobu splatnosti faktur. Možností jak docílit zkrácení již akceptovaných splatností by byla možnost využít systém reciprocity při vyjednávání ročních rámcových smluv. Společnost VaV je každoročně oslovována v rámci vyjednávání nových cen s žádostí o snížení cen o x %. Každému zákazníkovi nákupní oddělení přepočítá všechny dodávané položky, které jsou v rámcové smlouvě a navrhne nové ceny.

Společnost by měla u zákazníků s dlouhou splatností faktur (většinou největší zákazníci firmy) zvážit možnost zkrácení lhůty splatnosti při vyjednávání nových nižších cen pro další rok..

Možná řešení:

- podmínění snížení cen zkrácením doby splatnosti faktur o 10 dní
- má-li firma VaV možnost pro vyšší snížení cen než je požadováno, podmínit toto snížení cen zkrácením splatnosti faktur o 20 dní

Tato strategie není opakovaně aplikovatelná, ale v případě velkého tlaku na ceny, který se očekává především pro rok 2014 (autorka práce vychází z klesajících výhledů výroby automobilového průmyslu, které sníží zisky nejen výrobcům automobilů, ale i všem subdodavatelům) by bylo vhodné k akceptování slev přistupovat strategicky a snažit se vylepšit pozici společnosti pro další možnosti rozvoje.

Pokud zákazník přistoupí na podmínky společnosti VaV ohledně snížení cen podmíněného zkrácením doby splatnosti faktur, ale nebude platit své faktury včas, je možné přistoupit k některým dalším formám outsourcingu ve správě pohledávek a to tedy k faktoringu.

## **8.3 Shrnutí**

Navrhované doplnění strategie o řízení rizik pomůže společnosti pracovat se svými slabými stránkami a eliminovat jejich vliv za pomoci stránek silných. Řízení rizik poukazuje na nutnost řešit možná rizika ve firmě průběžně a systematicky, nikoliv nahodile. Společnost bude předcházet možným problémům ještě dřív, než se disfunkce objeví ve finančních výkazech společnosti v podobě snížení obrátů, marží atd.

Pokud dojde ke zhoršení finančních ukazatelů společnosti, může management firmy prokázat majitelům neustálou práci na zlepšování pozice firmy na trhu a poukázat na důvody zhoršení sledovaných ukazatelů např. investice do budoucího rozvoje a jejich návratnost atd.



# ZÁVĚR

Proměnlivost vývoje podnikatelského prostředí klade na společnosti nemalé nároky v oblasti strategického řízení a plánování, veškeré aktivity jsou spojeny s vysokou mírou rizika a nejistoty let budoucích. Společnosti musí brát strategii rozvoje jako dynamický proces odvíjející se z rychle měnících se podmínek na trhu.

Společnosti, které nehledí do budoucnosti a nesnaží se eliminovat hrozby a posílit své silné stránky, mají jen malou šanci na dlouhodobý úspěch. Složitá situace v letech 2009 – 2011 prověřila nejednu společnost s ohledem na její současné finanční zdraví, ale také z hlediska její budoucnosti. Firmy, které zůstaly na vlastních nohách, mají příležitost zaujmout místo svých slabších předchůdců a dokázat své kvality.

Včasně provedená kompletní analýza vnitřního a vnějšího prostředí může odhalit případné slabé stránky a hrozby společnosti, které by se mohly stát překážkou budoucího rozvoje a pomoci zformulovat takovou strategii, která díky své vhodnosti a proveditelnosti pomůže společnosti upevnit svou pozici na trhu.

Budoucnost společnosti VaV je v rukách jejích majitelů a řídících pracovníků. Úspěšnost společnosti se odvíjí od včasného započetí rozvoje silných stránek a eliminaci těch slabých. Tato diplomová práce mapuje jednotlivá úskalí daného podniku a zároveň navrhuje nové možnosti rozvoje v podobě rozšíření strategie o řízení rizik s inovacemi v oblasti informačních technologií, logistiky, potenciálu obchodních zástupců a vyjednávání kratších splatností faktur.

Nejzásadnější je pro firmu zvýšení efektivnosti práce obchodních zástupců, která vykazuje při bližším prozkoumání neefektivnost a nesystematičnost. Obchodní zástupci musí být stejně jako ostatní zaměstnanci systematicky kontrolováni a upozorňováni na nedostatky v jejich práci. Získávání nových zákazníků je pro firmu VaV klíčovým parametrem pro budoucí rozvoj.

Cíl práce byl splněn. Práce obsahuje návrh strategie rozvoje v logistice, krátkodobých pohledávkách i v práci obchodních zástupců.

## Seznam použité literatury

### Citace

DEDOUCHOVÁ. M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN80-7179-603-4.

DONELLY. J.H., et al. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3.

DUANE, R.,HITT, M.,CAMP, M. and SEXTON, D. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. The Academy of Management Executive. United States: Academy of Managent, 2001, vol. 15, iss. 1, p. 49-63. ISSN 107-9545. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/saveasdownloadprogress/13D8716F2552834B352/false?accountid=17116>

FOTR. J., et al. Tvorba strategie a strategické pl.nov.n.. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

KEŘKOVSKÝ. M., et al. Strategické řízení teorie pro praxi. 2. vyd. Praha, C.H.Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8.

KOŠŤÁN. P., et al. Firemní strategie - plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN: 80-7226-657-8.

KOVÁŘ. F., et al. Strategický management. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-29-5.

KOVÁŘ, F. Strategický management. 1. Vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

PORTER. M. E. Konkurenční strategie 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-11-2.

PREUSS. K. Podnikatelské strategie. 2. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. ISBN 978-80-7265-134-4.

RŮČKOVÁ. P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.

### Bibliografie

CHARVÁT. J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

HERMANN. S., Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaší firmu. 1.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-204-8

KOTLER. P., et al. Chaotika Řízení a marketing firmy v éře turbulencí. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN: 978-80-251-2599-1

NĚMEC. V., Řízení a ekonomika firmy. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-613-7

OMANIDHI, ORGES, STRINGA, OMER. Porter's Model of Generic Competitive Strategie. Business Economics. United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2008, vol. 43, iss. 3, p. 55-64. ISSN 0007-666X. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/199815038/13D870CC98072D1C0E8/11?accountid=17116#center>

SALONER. G., et al. Strategic Management. 1st ed. New York: Wiley & Sons, 2000. ISBN 0-471-38071-7.

TOMEK. G., et al. Řízení výroby a nákupu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

ZUZÁK, R., et al. Krizové řízení podniku. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-3156-8.

## **Seznam příloh**

Příloha A	Areál firmy
Příloha B	Stavební vruty KT-Torpédo
Příloha C	Mapa GPS

Příloha A      Areál firmy



Zdroj : Vlastní tvorba

# STAVEBNÍ VRUTY KT-TORPEDO



**RYCHLE A KVALITNĚ**

Číslo zboží	Drážka	Balení
4-ZHKT-3x30	TX 10	500
4-ZHKT-3x35	TX 10	500
4-ZHKT-3x40	TX 10	500
4-ZHKT-3,5x30	TX 10	500
4-ZHKT-3,5x35	TX 10	500
4-ZHKT-3,5x40/24	TX 10	500
4-ZHKT-3,5x45/30	TX 10	500
4-ZHKT-3,5x50/30	TX 10	500
4-ZHKT-4x30	TX 20	500
4-ZHKT-4x35	TX 20	500
4-ZHKT-4x40/24	TX 20	500
4-ZHKT-4x45/30	TX 20	500
4-ZHKT-4x50/30	TX 20	500
4-ZHKT-4x60/36	TX 20	250
4-ZHKT-4x70/42	TX 20	250
4-ZHKT-4,5x30	TX 20	500
4-ZHKT-4,5x35	TX 20	500
4-ZHKT-4,5x40/24	TX 20	500
4-ZHKT-4,5x45/30	TX 20	500
4-ZHKT-4,5x50/30	TX 20	500
4-ZHKT-4,5x60/36	TX 20	250
4-ZHKT-4,5x70/42	TX 20	250
4-ZHKT-4,5x80/50	TX 20	250
4-ZHKT-5x30	TX 25	500

Číslo zboží	Drážka	Balení
4-ZHKT-5x35	TX 25	500
4-ZHKT-5x40/24	TX 25	500
4-ZHKT-5x50/30	TX 25	250
4-ZHKT-5x60/36	TX 25	250
4-ZHKT-5x70/42	TX 25	250
4-ZHKT-5x80/50	TX 25	200
4-ZHKT-5x90/60	TX 25	200
4-ZHKT-5x100/60	TX 25	200
4-ZHKT-6x40/24	TX 25	250
4-ZHKT-6x50/30	TX 25	250
4-ZHKT-6x60/36	TX 25	200
4-ZHKT-6x70/42	TX 25	200
4-ZHKT-6x80/50	TX 25	200
4-ZHKT-6x90/60	TX 25	100
4-ZHKT-6x100/60	TX 25	100
4-ZHKT-6x120/68	TX 25	100
4-ZHKT-6x140/72	TX 25	100
4-ZHKT-6x160/73	TX 25	100
4-ZHKT-6x180/73	TX 25	100
4-ZHKT-6x200/73	TX 25	100
4-ZHKT-8x80/50	TX 40	25
4-ZHKT-8x100/60	TX 40	25
4-ZHKT-8x120/60	TX 40	25



Drážka Torx



Žebrování pod hlavou



Speciální frézka na těle vrutu



Patentovaný tvar hrotu

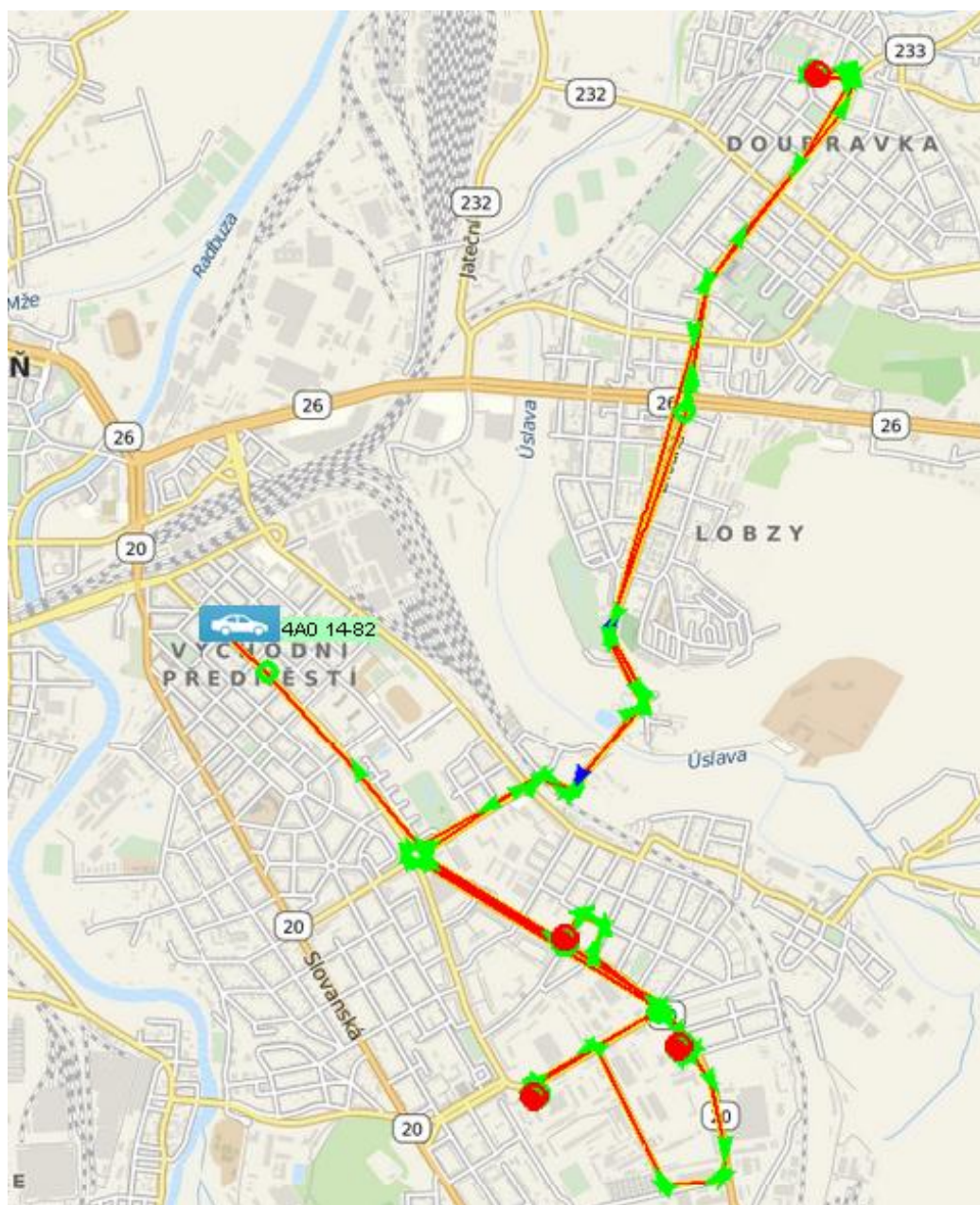


Dvojitý závit a ostrý hrot



Zdroj: Interní materiály firmy VaV





Zdroj: Interní materiál firmy